

T.C.
ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EKONOMİ VE YÖNETİM ANABİLİM DALI (DİSİPLİNLERARASI)

KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE
KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ETKİLİLİĞİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Cemile TURALI

Danışman
Doç. Dr. Mehmet DİNÇ

ISPARTA - 2024



© 2024 [Cemile TURALI]

ETİK BEYANI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak ve bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığım bu tez çalışmasında;

Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

04/11/2024

Cemile TURALI

.....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Kültürel Zekâ Kavramı	7
2.1.1. Kültürel zekâ tanımı	9
2.1.2. Kültürel zekânın önemi	10
2.1.3. Kültürel zekânın boyutları.....	10
2.1.4. Kültürel zekânın ölçülmesi ve gelişimi.....	14
2.1.5. Kültürel zekâyı açıklayan kuramlar	16
2.2. İş Performansı	20
2.2.1. İş performansı kavramı	20
2.2.2. İş performansına ilişkin kuramlar	23
2.2.3. İş performansı boyutları	24
2.2.4. İş performansını etkileyen faktörler	29
2.3. Kültürlerarası İletişim Etkililiği	31
2.3.1. Kültürlerarası iletişim etkililiğinin temel kavramları.....	34
2.3.2. Kültürlerarası etkililik tanımı.....	39
2.3.3. Kültürlerarası etkililik kriterleri	41
2.3.4. Kültürlerarası etkililik bileşenleri	43
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	47
3.1. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme	47
3.1.1. Kültürel zekâ – iş performansı ilişkisi	47
3.1.2. Kültürel zekâ – kültürlerarası iletişim etkililiği ilişkisi.....	53
3.1.3. Kültürlerarası iletişim etkililiği – iş performansı ilişkisi	56
3.1.4. Kültürel zekâ - iş performansı ilişkisinde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü.....	58
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	60
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	62
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	62
3.6. Ölçüm Araçları.....	63
3.7. Verilerin Toplanması	65
3.8. Verilerin Analizleri	65
4. BULGULAR.....	67
4.1. Katılımcıların Kişisel ve İşle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	67
4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular.....	69
4.3. Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	73
4.4. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	76
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR	93
EKLER.....	111

EK A. Etik Kurul İzin Üst Yazısı ve Etik Kurul Kararı.....	112
EK B. Anket Formu	114
ÖZGEÇMİŞ	117



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ETKİLİLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Cemile TURALI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ekonomi ve Yönetim Anabilim Dalı (Disiplinlerarası)

Danışman: Doç. Dr. Mehmet DİNÇ

Kültürel Zekâ (KZ), kültürlerarası iletişim etkililiği ve iş performansına yönelik geçmiş araştırmalardan yola çıkarak mevcut çalışma; turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerinin (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ) onların iş performansına (görev ve bağlamsal performans) etkisini ve ayrıca bu etkide kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolünü incelemektedir. Anket verileri Kültürel Zekâ Ölçeği, Kültürlerarası İletişim Etkililiği Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği yardımıyla Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 213 sınır birimi çalışanlarından toplanmıştır. Ölçekleri oluşturan yapılar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile değerlendirilmiş ve ilişkileri kapsayan ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliği AMOS 25 paket programında doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri aynı paket programı yardımıyla gerçekleştirilen yol analizi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, kültürel zekâ alt boyutlarının ve kültürlerarası iletişim etkililiğinin iş performansının iki boyutu (iş ve bağlamsal performans) üzerinde anlamlı bir etki gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca analizler, kültürel zekâ ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolünün olduğunu saptamıştır. Bulgular, turizm sektörü bağlamında yöneticilere, uygulayıcılara ve çalışanlara yönelik önerilere dönüştürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel zekâ, İş performansı, Kültürlerarası iletişim etkililiği, Turizm çalışanları

2024, 117 sayfa

ABSTRACT

Master's Thesis

THE MODERATING ROLE OF INTERCULTURAL COMMUNICATION EFFECTIVENESS ON THE EFFECT OF CULTURAL INTELLIGENCE ON JOB PERFORMANCE

Cemile TURALI

**Isparta University of Applied Sciences
The Institute of Graduate Education
Department of Economics and Management (Interdisciplinary)**

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet DİNÇ

Based on past research on cultural intelligence (CQ), intercultural communication effectiveness and job performance, the current study; it examines the effect of tourism employees' cultural intelligence levels (meta-cognitive, cognitive, motivational and behavioral cultural intelligence) on their job performance (task and contextual performance), as well as the moderating role of intercultural communication effectiveness in this effect. Survey data were collected from 213 boundary unit employees working in four- and five-star hotels in Antalya with the help of the Cultural Intelligence Scale, Intercultural Communication Effectiveness Scale and Job Performance Scale. The relationships between the structures that make up the scales were evaluated with correlation analysis, and the reliability and validity of the measurement model covering the relationships was examined with confirmatory factor analysis in the AMOS 25 package program. The hypotheses of the study were tested with path analysis performed with the help of the same package program.

As a result of the analyses, it was found that cultural intelligence sub-dimensions and intercultural communication effectiveness had a significant effect on two dimensions of job performance (job and contextual performance). Additionally, the analyzes determined that intercultural communication effectiveness has a moderating role in the relationships between cultural intelligence and task performance and contextual performance. The findings were transformed into recommendations for managers, practitioners and employees in the context of the tourism sector.

Key Words: Culture, Cultural intelligence, Job performance, Intercultural communication effectiveness, Tourism employees

2024, 117 pages

TEŞEKKÜR

Öncelikle beni tez öğrencisi olarak kabul eden, çalışmamın her aşamasında titizlikle tezimin hatasız ve eksiksiz olması için bana her türlü desteği veren ve en önemlisi de engin düşünceleriyle bana yol gösteren, destek ve emeklerini esirgemeyen, beni yüreklendiren ve öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım tez danışmanım sayın Doç. Dr. Mehmet DİNÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eşim Suat TURALI, kızlarım Sevim Su TURALI ve Sunaz TURALI'ya ve bugünlere gelmemi sağlayan anne ve babama teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Cemile TURALI
ISPARTA, 2024



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Kültürel zekânın gelişimi	16
Şekil 2.2. Görev ve bağlamsal performanstaki bireysel farklılıklar.....	25
Şekil 2.3. Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin üç köşeli modeli	35
Şekil 3.1. Araştırmanın hipotezleri ve modeli	60
Şekil 4.1. Yapısal eşitlik modeli	74
Şekil 4.2. Birinci yapısal eşitlik modeli	77
Şekil 4.3. İkinci yapısal eşitlik modeli	79
Şekil 4.4. KZ ve GP arasında KIE'nin düzenleyici etkisi.....	81
Şekil 4.5. KZ ve BP arasında KIE'nin düzenleyici etkisi	81



ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa
Çizelge 2.1. Kültürel zekâ bileşenleri	11
Çizelge 2.2. Zekâyâ ilişkin niceliksel ve niteliksel anlayış.....	18
Çizelge 2.3. İş performansının yapısal model boyutları	28
Çizelge 4.1. Katılımcıların kişisel özellikleri.....	67
Çizelge 4.2. Katılımcıların iş ile ilgili özellikleri.....	68
Çizelge 4.3. Kültürel zekâ ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	70
Çizelge 4.4. Kültürlerarası iletişim etkililiği ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	71
Çizelge 4.5. İş performansı ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	72
Çizelge 4.6. Ölçüm modelinin uyum indeksleri.....	74
Çizelge 4.7. Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği.....	75
Çizelge 4.8. Değişkenlere ait korelasyon matrisi.....	76
Çizelge 4.9. Birinci yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri	77
Çizelge 4.10. Ana hipotez test sonuçları.....	78
Çizelge 4.11. İkinci yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri	78
Çizelge 4.12. Araştırmanın alt hipotez test sonuçları	80
Çizelge 4.13. Kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü.....	81

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS 25	Analysis of moment structures
AVE	Ortalama açıklanan varyans
BİL	Bilişsel
BP	Bağlamsal performans
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi
CR	Bileşik güvenilirlik
ÇZ	Çoklu zekâ
DAV	Davranışsal
DF	Serbestlik derecesi
DFA	Doğrulamalı faktör analizi
DKTG	Doğal kaynak temelli görüş
EPI	Pilot çevre performans endeksi
GFI	Uyum iyiliği indeksi
GP	Görev performansı
GRI	Küresel raporlama girişi
ISO	Uluslararası standardizasyon örgütü
ISUBÜ	Isparta uygulamalı bilimler üniversitesi
KIE	Kültürlerarası iletişim etkililiği
KTGT	Kaynak tabanlı görüş teorisi
KZ	Kültürel zekâ
MB	Meta-bilişsel
MOT	Motivasyonel
PÖ	Performans ölçeği
RMSEA	Kök ortalama kare yaklaşım hatası
TLI	Tucker-Lewis indeksi
Vd	ve diğerleri
VIF	Varyans enflasyon faktörü
X2	Ki-kare değeri

1. GİRİŞ

Turizm ve ağırlama sektörü, hizmet alıcısı konumunda olan konukların geziden önce, gezi sırasında ve sonrasında ortağı olduğu iletişimle elde edilen ilişkinin etkileşimidir. Konuğa yapıcı geri bildirim verme ve alma yeteneği, sakinlere saygı gösterme yeteneği, sorunları tartışma, çözme ve çatışma durumlarıyla başarılı bir şekilde başa çıkma yeteneği, seyahat deneyimi için önemli ön koşullar arasında sayılmaktadır. Tussyadiah ve Pesonen (2016)'e göre, gezginlerin hizmet sunucusu olan çalışanlarla ve yerel halkla daha anlamlı sosyal etkileşimler kurma ve otantik ortamlarda benzersiz deneyimler yaşama istekleri onları daha sık seyahat etmeye, daha uzun süre kalmaya ve daha fazla aktiviteye katılmaya yönlendirmektedir.

Turizm ve ağırlama sektörü, iletişimsel etkililik boyutunu gerektiren ve konuk ziyareti sırasında işbirlikçi bir şekilde etkileşim kurma ve net bir şekilde iletişim kurma yeteneği gibi becerileri de içeren bir özellik gösterir. Ferraro (2002), iletişim etkililiğinin; kültürel değerler, tutumlar ve davranış kalıpları hakkında bir şeyler bilmeyi içerdiğini ve kültürel farkındalık kazanmanın en iyi yollarından biri olarak bir kültürün dili olduğunu savunmuştur. Birçok çalışma (Byram, 2008; Bennett, 2009; Spitzberg ve Changnon, 2009; Griffin, 2014; Inkaew, 2016), turizm ve ağırlama profesyonelleri ve çalışanlarının, yalnızca farklı dilsel ve kültürel geçmişleri anlamaları halinde konuklarla etkili bir şekilde iletişim kurabileceğini belirtmiştir.

Uluslararası turizm ortamlarındaki büyüyen kültürel, etnik ve dilsel çeşitlilik, bu tür bağlamlarda kaçınılmaz olarak ortaya çıkan kültürel ve dilsel engelleri başarıyla aşmak için sorumlu çözümler gerektirmektedir. Hem sektörün iş gücü hem de uluslararası turizmin tüketicileri daha çeşitli hale geldiğinden, bu bağlamlar turizm ve ağırlama işletmelerinin ürünlerini ve hizmetlerini uluslararası konuklara iletme konusunda kendilerini farklılaştırmaları için ek zorluklar sunmaktadır. Bu kadar çok yönlü ve rekabetçi bir sektördeki genel örgütsel başarı, büyük ölçüde günlük çalışma faaliyetleri içerisinde yabancı konuklarla sık, doğrudan iletişime dayalı etkileşimler gerektiren çalışanların sergilediği beceri ve yeteneklere bağlı olmaktadır. Bu tür belirli beceri ve yeterlilikler arasında, turizm ve ağırlama sektörü çalışanlarının çeşitli dil ve kültürel geçmişlere sahip konuklarla etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi ve kültürel zekâ

(KZ) sayılabilmektedir (Bennett, 2009; Spitzberg ve Changnon, 2009; Gonçalves, 2014; Yang vd., 2015; Kiryakova-Dineva ve Kitkova, 2016).

KZ çalışmalarının temeli, 1960'ların başında kültür ve zekâ üzerine yapılan örgütsel araştırmalara dayanmaktadır. Yıllar sonra araştırmacılar, bu kavramları birleştirerek iki mevcut yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Ng ve Earley, 2006). İlk yaklaşım zekânın kültürel çeşitliliğine odaklanırken, ikinci yaklaşım KZ kavramını merkeze almıştır (Earley, 2002). Kültürel eşitlilik teorisi, zekâ kavramının kültüre bağlı olduğunu vurgulamıştır ve ayrıca KZ'nin anlamını, gelişimini, gösterimini ve değerlendirmesini kültürel bağlaman içine yerleştirmiştir (Berry ve Ward, 2006). Bu teori aynı zamanda KZ'nin farklı kültürel bağlamlarda etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğini vurgulayan kültürden bağımsız bir kavram olduğunu iddia etmektedir. Kültür ve zekâ kavramları birbiriyle ilişkilidir, çünkü kültürel olarak zeki bireylerin farklı kültürlerde zeki davranışların neleri oluşturduğunu anlamaları gerekir (Ng ve Earley, 2006). Bu çalışmada, farklı kültürel geçmişlere sahip farklı insanlarla uyum içinde etkileşim kurma yeteneğinin çok önemli olduğu günümüzün turizm ve ağırlama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki etkisi nedeniyle ikinci yaklaşım olan KZ yaklaşımına odaklanılmaktadır. İfade edilen bu odak doğrultusunda, insan sermayesinin turizm ve ağırlama sektörünün en önemli varlıklarından biri olduğu ve sektör çalışanlarının hizmet sağlayıcı ile hizmet alıcı arasında sahip olduğu KZ yeteneği sayesinde bir işletmenin üretkenliğini ve genel performansını artırmada önemli bir rol oynadığı görüşüne dayanmaktadır (Kusluvan, 2003; Webster ve Sundaram, 2009; Matveev, 2017). Turizm ve ağırlama sektörü çalışanlarının farklı geçmişlere sahip müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi büyük ölçüde yabancı dil becerilerine, kültürel farkındalıklarına ve iletişim yeteneklerine bağlıdır ve bu yetenek alanları kişinin genel profesyonel performansına ve uzmanlığına önemli ölçüde katkıda bulunan özelliklerdir. Kültürel zekâ, kültürlerarası iletişim etkililiği ve iş performansına yönelik geçmiş araştırmalar temelinde çalışmanın amacını, turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerinin (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ) onların iş performansına (görev ve bağlamsal performans) etkisini ve ayrıca bu etkileşimde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolünü incelemek oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu alışma, KZ kavramını dört alt boyutu itibarı ile turizm ve ağırlama sektöründe sınır birimlerinde görev yapan çalışanların farklı

kültürlere mensup konuklarla kültürlerarası etkileşimin gerçekleştiği alanlarda iş performansının bir öncülü olarak incelemektedir.

Kültürel zekâ kavramı literatüre 2003 yılında Earley ve Ang tarafından kazandırılmıştır. Onlara göre, bir kişinin yeni kültür bağlamlarına uyum sağlayabilme yeteneğine kültürel zekâ denir ve KZ kültürel çeşitlilik olarak öne çıkan durumlarda etkin harekete geçebilmek için değişebilir yetkinlikleri, becerileri ve davranışları tasvir eden *durum-benzeri bireysel farklılıkları (state-like constructs)* yansıtır (Earley ve Ang, 2003). KZ kavramının temelini etkileşimsel zekâ teorileri oluşturmuştur. Teorilerden bazısı zekâyı birey ve bağlamı arasındaki bir etkileşim olarak tanımlamıştır (Liao ve Thomas, 2020). Earley ve Ang (2003), KZ'nin üç alt boyuttan oluştuğunu iddia etmiştir: Bilişsel (insanların yeni bir kültür hakkında kazandığı özel bilgi), motivasyonel (bilişsel bir yönde hareket etme ve bilgi edinmede ısrar etme eğilimi) ve davranışsal (arzu edilen veya amaçlanan eylem). Ang ve Van Dyne (2015), KZ'nin bilişsel ve üstbilişsel bileşenlerini ayırt etmiştir ve dört faktörlü bir KZ modelini kavramsallaştırmıştır. Van Dyne vd. (2012), daha sonra, bu dört ana faktörün göstergelerini geliştirmiştir. Bir başka ifadeyle, araştırmacılar KZ'nin metabilişsel (planlama, farkındalık, kültürlerarası etkileşimlerin kontrolü), bilişsel (genel kültürel bilgi, bağlamsal koşullu), motivasyonel (iç motivasyon, dış motivasyon) ve davranışsal (sözel davranış, sözsüz davranış, konuşma) olarak adlandırılan dört bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür.

Rockstuhl ve Van Dyne (2018), meta-analitik teknikleri kullanarak, KZ'nin bu dört temel bileşeninin her birinin, bireyin kültürlerarası ilişkilerdeki etkililiği hakkında hem bütünsel hem de benzersiz bilgiler sağladığını göstermiştir. Çalışmalarına göre en iyi kültürel zekâ modelinin; gizli değişken KZ ve dört spesifik faktör KZ'den oluşan beş faktörü birleştiren model olduğunu iddia etmiştir.

Önceki çalışmalar KZ'nin nomolojik ağının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuş olsa da, bu çalışma şu üç önemli noktada gözlemlenen boşlukları doldurmaya odaklanmıştır. Birincisi, önceki çalışmaların çoğu, bireylerin yabancı bir ülkede çalışırken, örneğin bir uluslararası bağımlı çalışan (expatriate), sık sık iş seyahatinde bulunan veya sorumlulukları olan bir çalışan olarak, uluslararası iletişimlerini içeren (Fang vd., 2018; Ott ve Michailova, 2018) kültürlerarası etkileşimle karşı karşıya

kaldıkları durumlarda KZ'nin rolüne odaklanmıştır ve çok daha az araştırma, bir ulusun günlük yerel işyerinde, birden fazla ulusal kültürü temsil eden konuklarıyla ve meslektaşlarıyla etkileşimlerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, KZ'nin yerel bir bağlamda iş performansı için önemli olup olmadığı ve ne ölçüde önemli olduğu konusunda hala temel bir anlayış eksikliği yaşanmaktadır.

İkincisi ve birincisiyle ilişkili olarak, önceki KZ çalışmalarının çoğu rol içi performansı/görev performansını incelemiştir ve KZ'nin bağlamsal/rol dışı performansla ilişkili olup olmadığı ve ne ölçüde ilişkili olduğu konusunda hala daha derinlemesine bir anlayış eksikliği göze çarpmaktadır. Rol dışı veya bağlamsal performans - çalışanların resmi iş rollerinin ötesinde olan ve resmi ödül sistemleri tarafından açıkça tanınmayan çalışma davranışları (Hui vd., 1999) - organizasyonun verimli ve etkili işleyişini teşvik eder (MacKenzie vd., 1998). İş gücünün giderek artan çok kültürlü karakteri göz önüne alındığında, çalışanların KZ'sinin fazladan rol performanslarına ne ölçüde ve ne ölçüde katkıda bulunduğunu değerlendirmek önemli olmaktadır (Schlaegel vd., 2021).

Üçüncüsü, önceki araştırmalar KZ'nin sonuçlarına odaklanmıştır, ancak bu yeteneğin nasıl geliştiği ve zamanla nasıl daha da rafine hale geldiği konusunda hâlâ kapsamlı bir anlayışa rastlanılmamaktadır (Ott ve Michailova, 2018). Önceki araştırmalar KZ'nin ortaya çıkışı, oluşumu ve temelinde yatan boyutlarına dair üretilen bilgi dağarcığına katkıda bulunmuştur. Ancak söz konusu araştırma dizisi büyük ölçüde yabancı ülkelerde kazanılan deneyime ve gerçekleşen kültürlerarası etkileşimlere odaklanmıştır (Ott ve Michailova, 2018) ve KZ'nin yerel işyeri bağlamında hangi ölçüde ve nasıl geliştiği konusuna yeterince ilgi göstermemiştir. Bu üç görece önemli boşluk ve eksikliklerden hareketle, bu çalışmada kültürel zekânın iş performansı üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Buna yönelik olarak, kültürel zekânın bağımsız bir değişken olacağı düşünüldüğünde, onun etki etmesiyle değişeceği düşünülen iş performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilecektir. Bu iki değişkenin arasında var olduğu iddia edilen etkileşimde kültürlerarası iletişim etkililiği düzenleyici (moderatör) değişken olarak düşünülmüştür. Aşağıda söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkiye dayanak oluşturan ilgili kuramlar ve literatür çalışmaları kısaca özetlenecek ve önerilen hipotezler oluşturulacaktır.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada öncelikle kültür kavramının tanımı ve bileşenleri, ardından kültürel zekâ kavramının ortaya çıkışı, tanımı, boyutları ve kuramlarından bahsedilecektir. Daha sonra iş performansı ve kültürlerarası iletişim etkililiği kavramları tüm boyutları ile incelenecek ve bu kavramların kültürel zekâ ve kültürlerarası iletişim etkililiği arasındaki ilişkiye etkileri incelenecektir. Tüm konuların ilişkilendirildiği araştırmalar ve birbirleri ile olan ilişkileri de araştırmada bahsedilecek konular arasındadır

Kültürün pek çok farklı anlamı ve tanımı olsa da en genel anlamıyla *kültür*, insanın doğayı miras almak yerine ona kattığı her şeydir. Bu anlamda kültür, tüm insan faaliyetlerini kapsar. Kültür, insanı diğer canlılardan ayıran, insana özgü bir etkinliktir (Doğu, 2020). Kültür kavramı okyanustaki bir buzdağına benzetilebilir. Bir toplumun kültüründeki davranış tarzları, dil ve sembolleri buzdağının görünen kısmını oluşturmaktadır. Aynı toplumda yaşayan insanlar aynı kültürel değerleri paylaştıklarından bildikleri, gördükleri ve duyduklarından aynı anlamları çıkarırlar bu buzdağının görünen kısmını ifade eder. Buzdağının görünmeyen kısmında ise kültürün ana öğelerini oluşturan değerler, inançlar ve varsayımlar yer almaktadır. Buzdağının altında kalan görünmeyen değerler sonucunda insanlar topluluk içinde farklı biçimlerde davranmaktadır (Yeşil, 2009).

Kültür, toplumları birbirinden ayıran ve o toplumun karakterini yansıtan bir aynadır. Kültür yaşamın her alanında sanatta mimaride sosyolojide, ekonomide, toplumdaki bireylerin hal ve hareketlerinde görülen toplum üyelerinin birbirlerine bıraktığı bir mirastır. Kültür zamanla toplum içinde değişebilir gelişerek zenginleşebilir. Bunu hızla ilerleyen teknolojik değişimlerde bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleriyle görmek mümkündür (Üzüm, 2022). Kültür üyesi olunan toplumda insanoğlunun öğrendiği gelenek, görenek, sanat, bilgi, beceri, yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karışık bir yapıdır (Dinç, 2018). Kültür kavramı kişilerin münasebetinden yol alarak ilerlediği için sosyal hayatın bir çıktısı olarak ele alınabilir (Öğüt, 2017).

Her kültür kendi değerlerini seçer, kendi normlarını yaratır, idealler oluşturur ve bunları kurumlarda somutlaştırır. Kültür, karşıtını da içinde barındıran bir konumu temsil eder. Yani kendi sınırlarını çizerek diğerlerinden farklılaşır. Kültür belli bir

toplumsal yapı tarafından yaratılır ve aynı zamanda sürekli yenilenir (Kartarı, 2014). Kültürün özünün aynı kaldığını varsaysak bile diğer kültürlerle ilişkilerinin kurulması, teknolojinin ilerlemesi gibi nedenlerle içeriği değişebilir. Kültür değişmezse değişen koşullara yanıt veremeyecektir (Arslanoğlu, 2013).

Kültürel Farklılıklar

Kültürel farklılık; değişik kültürlere sahip olmayı, farklı kültürlerle bir arada olmayı, kişilerin hayatlarına, farklı isteklerine ve beklentilerine, farklı değerlendirmelere sahip olmayı gerektirmektedir. Kişiler arasında sahip olunan kültürel değerler sebebiyle herhangi bir benzerlik olmamakta, bu da insanlar arasındaki münasebete etki etmektedir (Köse, 2016).

Çok kültürlülük

Uzun bir tarihe sahip olan çok kültürlülük kelimesi aslında yeni ortaya atılan bir kavrammış gibi görünse de bu kavramın kökleri Avrupa'nın farklı kültürlerle karşılaşmasına ve modernizmin başlangıcına kadar gerilere uzanan tarihi bir süreçtir (Aksoy, 2012; Akosmanoğlu, 2023). İnsanlık tarihi değişik kültürlerin bir arada yaşadığı, birbirlerini devamlı etkilediği, etkilendiği ve değiştirdiği bir süreç olmuştur. Bu süreç içinde hiçbir kültür bütünüyle birbirinden bağımsız ve kapalı olmamıştır. Topluluklar bu süreçte birbirleriyle yakınlık kurmuş ya da benliklerini kaybederek asimile olma durumları ile karşı karşıya kalmışlardır (Akosmanoğlu, 2023).

Toplum içindeki farklı kültürel gruplar bir diğerine üstünlük sağlamaz ve bu farklı kültürlere sahip gruplar kendi kültürlerinin gelişimine katkıda bulunurlarsa bir başka kültür tarafından asimile olmanın önüne geçilmiş olur. Böylelikle çok kültürlülük korunmuş olur (Kartarı, 2014). Çok kültürlü ortamlar birbirinden tamamen farklı toplumsal ve sosyal olarak değişik kültürlerden gelen bireylerin birlikte bulunduğu ve bu toplumlardaki birçok farklılığı barındıran ortamlardır. Bu sebeple çok kültürlülük içeren bireylerin ve çeşitli kültürel bilgi birikimiyle ortak bir paydada olduğu ve bu kültürel farklılıkların birbirleriyle birleşerek yeni bir sentez oluşturması gerektiği düşüncesini de beraberinde getirmektedir (Mercan, 2016a).

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde çok kültürlülük kavramı farklı kültürlerle sahip insanların bir arada yaşamasını hedeflemektedir. Çoğu zaman böyle bir durum farklı kültürlerden gelen insanların iletişimlerinde anlaşmazlıklar, çatışmalar gibi sorunlar yaşamlarına neden olmaktadır (İbiş, 2018). Çok kültürlü toplumlarda toplumsallaşma sürecindeki bir arada yaşayan bireyler, çatışmalar ve bunalımlar yaşayabildiği gibi aktif bir iletişim ortamı da sağlayabilmektedirler. Toplumlarda bir arada beraberce yaşamayı öğrenebilmeli, bunu “diğerleri ve biz” olarak benimseyebilmeli ve bu etkileşimde öğrenilenleri hayata geçirebilmelidir (Gencer, 2011).

2.1. Kültürel Zekâ Kavramı

Zekâ, zihnin uyumlu birtakım etkinliklerle becerilerinin ortaya çıktığı bir bileşendir. Bu beceriler bireyin algılama, kavrama, düşünme, öğrenme, akıl yürütme, muhakeme gibi zihinsel faaliyetlerini kapsamaktadır. Hepsinin birbirleriyle uyumlu ve birbiriyle ilişkili faaliyeti sonucu zihinsel görevler yürütülebilmektedir (Akosmanoğlu, 2023).

Her canlı örneğinin kendine has özellikleri olduğu görülmektedir. İnsanın eşsiz ve önemli özelliklerinden biri olan zekâ, insanları birbirinden farklı kılan ve en önemlisi de kültürel olgulardan etkilenen önemli bir kavramdır (Mercan, 2016b). Her bireyin gelişen olaylarda geliştirdiği yeni düşüncelerin yorumlanması, eleştirilmesi ve ortaya çıkması zekânın sonucudur. Herkes aynı özelliklere ve aynı zekâyâ sahip değildir. Bazı kişilerin yorum yapma yeteneğinin yüksek olduğu, bazılarının ise yeni fikir üretmeye veya eleştirel olmaya daha yatkın olduğu görülmektedir (Özdemir, 2019). Zekâ farklı görevlere ayrılmıştır ve bunlardan bazıları, insanlar arasında başarılı bir şekilde iletişim kurma ve etkileşim kurma yeteneğini tanımlayan “kültürel zekâ”dır. Kültürel zekâ "farklı kültürlerden insanların, tıpkı aynı kültürden insanlar gibi algılama, anlama, etkili bir şekilde iletişim kurma ve dolayısıyla farklılıkları etkili bir şekilde yönetme becerisine sahip olma yeteneği" olarak tanımlanabilir (Demir, 2015).

Farklı kültürlerle iletişim ve uyum sağlamada bireysel farklılıkların önemi büyüktür. Bu bağlamda bireyler arasındaki farklılıkları açıklamak üzere kültürel zekâ kavramı önem kazanmıştır. İlk kez Soon Ang ve Christopher Earley tarafından ortaya konulan kültürel zekâ kavramı, kültürlerarası araştırmalar ile zekâ araştırmalarını bir arada toplayan çalışmaların bir ürünüdür (Demir, 2015). Earley ve Ang (2003), kültürel

zekâyı; “bir kişinin yeni kültürel bağlamlara etkin şekilde uyum sağlama yeteneği” (s. 9) olarak tanımlamıştır. Dünyada hızlı yaşanan gelişmelerle birlikte küreselleşen dünyada insan ilişkilerinin kültür kavramıyla birlikte incelenmesini gerektirmiştir. Zekâ kültürel anlamda belli bir yöne odaklanırken; kültürel zekâ ise diğer bireylerle etkili iletişim kurmayı amaçlamıştır. Kültürel zekâ, bireylerin birbirlerinin kültürünü, dilini, dinini vb. öğrenme yeteneğidir. Ayrımcılık yapmadan, hoşgörü ve anlayış çerçevesinde birbirimize yaklaşmaktan ibarettir (Özdemir, 2019).

Kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanların karşılaştıkları kültürün davranışlarını algılama ve anlama yeteneği ile aynı kültürden insanların etkili bir şekilde iletişim kurabilme ve dolayısıyla farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilme yeteneğidir (Demir, 2015). Bu aşamada kişi kültürel zekâ aracılığıyla diğer bireyleri ve farklı kültürleri anlamaya ve onlara uyum sağlamaya çalıştığı için bilişsel esneklik önem kazanmaktadır. Hızla değişen koşullara esneklik ve uyum, yüksek kültürel zekânın sonucudur (Durmuş, 2022).

Kültürel zekâ, insan eylemi olarak adlandırılabilir ve kültürel açıdan çeşitlilik gösteren ortamlarda etkili bir şekilde kontrol edilebilen, eğitimle güçlendirilebilen bir zekâdır. Kültürel çeşitliliğin ön plana çıktığı durumlarda kontrol edilebilecek bir unsurdur (Özdemir, 2019). Kültürel zekâ, birçok kültürün bir arada bulunduğu kültürlerarası ortamlardaki kültürel farklılıkları yönetebilmek için, bireyin kendi kültürü dışındaki farklı bir kültürün boyutlarını kavrayabilme, yorumlayabilme ve kabullenme kabiliyetidir. Sağlam bir kültürel zekâyâ sahip bireyler sınırlı bir zaman aralığında veya daimi bir zaman içinde bulundukları farklı ülkelerin düzenlerine ve günlük hayatlarına çok çabuk uyum sağlayabilmektedirler (Çelik ve Eflatun, 2020).

Kültürel zekâ kavramı, çok kültürlü bir ortamda etkin şekilde iletişim kurabilme yeteneği olarak kültürlere ait bilgi ve davranışsal beceriler bütünü ele alan çok faktörlü bir yetenektir. Kültürel zekâyâ yüksek anlamda sahip olmak iyi bir liderliğe ve kendini ifade edebilmeye sahip olmayı gerektirmektedir (Akdemir vd., 2016). Kültürel zekâsı yüksek bir kişi, uluslararası bir görevi başarıyla tamamlayarak birçok insanı başarıyla etkileyebilir. Ayrıca bir bireyde liderlik özelliğinin açığa çıkarmada ve insan ilişkileri kurmasında büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Özdemir, 2019).

2.1.1. Kültürel zekâ tanımı

Çok kültürlü örgütlerde kültürel farklılıklar şirketlere avantaj sağlayabileceği gibi dezavantajlarda oluşturabilmektedir. Kültürlerarası iletişimle birlikte artan kültürel farklılıklar işletmelere stratejik yararlar getirebileceği gibi bir takım sorunlarında kaynağı olabilir. Bu tür sorunları önlemek için kültürel farklılıkların işletmelerin faydalarına olacak şekilde örgütsel ve bireysel stratejilerle yönetilmesi sağlanmalıdır. Bu konudaki bireysel olarak önem arz eden stratejilerden biri de “kültürel zekâ”dır (Yeşil, 2009).

Kültürel zekâ Earley ve Ang (2003)'ün öne sürdüğü üzere, kültürlerarası bağlamlarda etkin bir şekilde işlev görebilme yeteneğidir. Bireysel düzeyde kültürel zekâ bir bireyin, bir ekibin veya bir firmanın kapasitesini ifade edebilir. Kültürel zekâ çoğu kişi için önemlidir. Çünkü dünya üzerindeki kültürler çeşitlidir ve çağdaş kuruluşlar kültürler arasında köprü kurmanın değerinin farkındadır (Van Dyne vd., 2019).

Kültürel zekâ bir hayli yeni bir kavram olması itibarıyla nasıl tanımlanmasına yönelik kesin bir uzlaşma da sağlanamamıştır. Dolayısıyla kültürel zekâ kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Earley ve Musakowski (2004) kültürel zekâyı, bireyin belirsiz jestlerini karşısındakinin yaptığı gibi yani aynada yansıtılan doğal bir görüntü gibi yorumlamışlardır. Thomas ve Inkson (2005), bir kültürü anlamak için o kültür hakkında bilgi sahibi olmaya, kişinin düşüncesini o kültüre karşı daha sempatik olmaya yönelik şekillendirmeye, kişinin davranışlarını diğer kültürlerden gelen insanlarla etkileşim kurarken çok daha uyumlu olacak şekilde becerikli ve esnek olmak olarak tanımlamışlardır. Thomas (2006), kültürel açıdan farklı olan insanlarla etkin şekilde etkileşim kurabilme yetkinliği olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültürel zekâ en genel anlamıyla farklı kültürlerle duyuş ve düşünüşlere sahip kişilerle etkin biçimde iletişim kurma yeteneği olarak tanımlanabilir.

Kültürel zekâ, çok boyutlu bir yapıya sahip olup, ırk, etnik köken ve ulusal farklılıklardan kaynaklanan kültürler arası etkileşimleri içerir. Zihinsel beceriler; üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel olmak üzere üçe ayrılırken, somut eylemler davranışları kapsar. Üstbilişsel zekâ, kişilerin bilgiyi elde etme ve anlama süreçlerini

ifade eder. Bilişsel zekâ, bilginin yapısını açıklamak ve bilgi kavramı ile tutarlılık sağlamakla ilgilidir. Motivasyonel zekâ, belirli bir görev veya durumda enerjiyi yönlendirme ve koruma kapasitesini ifade eder ve bu, 'gerçek dünya' sorunlarını çözmede kritik bir öneme sahiptir. Davranışsal zekâ ise insanların ne düşündüklerinden ziyade, ne yaptıklarıyla, yani dışsal etkinlikler veya somut davranışlarla ilgilidir. Bu nedenle kültürel zekâ, bireylerin kendi kültürlerinden farklı kişilerle etkili bir şekilde etkileşim kurma becerilerini artıran önemli bir yetenektir. Kültürel açıdan zeki insanlar, değişik kültürel geçmişlere sahip kişilerle başarılı bir şekilde iletişim kurabilirler (Akosmanoğlu, 2023).

2.1.2. Kültürel zekânın önemi

Yıllar boyunca, kültürel zekânın önemi, özellikle iş ile ilgili bağlamlarda daha fazla odak konusu olmuştur. Bazı çalışanlar vatandaşı olduğu ülkenin dışında asla çalışmasalar da, birçoğunun kendi ülkeleri dışında olan müşteriler, tedarikçiler ve iş arkadaşlarıyla etkileşime gireceği vurgulanmıştır (Crowne, 2008). Schlaegel vd. (2017) tarafından yapılan yakın tarihli bir meta analiz, kültürel zekânın yeni iş ve kültürel ortamlara uyumda, küresel görevlerde, iş tatmininde, iş performansında ve liderlik etkinliğinde yüksek derecede değişkenliği açıkladığını göstermek için 110 çalışmadan alınan veriler kullanılmıştır. Benzer bir notta, Thomas Rockstuhl ve Van Dyne (2018), meta analizler kullanarak 167 çalışmayı incelemişler ve Schlaegel vd. (2017) tarafından yapılan araştırmayla uyumlu olarak, bulguları kültürel zekânın yeni kültürel ortamlara uyumda önemli bir rol oynadığını ve görev performansını ve kültürlerarası ortamlarda karar vermeyi etkilediğini öne sürmüşlerdir. Dahası, kültürel zekâ yalnızca iş bağlamlarında değil, insanların farklı kültürel geçmişlere sahip olduğu çok sayıda farklı ortamda insanlarla başarılı kültürlerarası etkileşimler yürütmek için de önemli görülmektedir.

2.1.3. Kültürel zekânın boyutları

Kültürel zekâ, değişik kültürlerle karşı esnek olmayı ve bu kültürlerle ait davranışları anlamlandırmayı sağlayan bir zekâ türüdür. Bu zekâ türü, bireylerin karşılaştıkları farklı kültürel özelliklere anlam kazandırmak ve bu kültürlerle mensup kişileri anlayabilmelerini sağlar. Kültürel zekâ dört unsurdan oluşur: Bilişsel, üstbilişsel,

motivasyonel ve davranışsal zekâ. Bilişsel KZ, kültürel bilgiyi anlamayı ve işlemeyi kapsar. Üstbilişsel KZ, bu bilgiyi nasıl edindiğimizi ve anladığımızı ifade eder. Motivasyonel KZ, gösterilen çabayı belirli bir kültürel görev veya durumda yönlendirme, koruma yeteneğidir. Davranışsal KZ ise, bireylerin kültürel bilgilerini somut davranışlar aracılığıyla uygulamaya koyma becerisidir (İbiş, 2018).

Çizelge 2.1. Kültürel zekâ bileşenleri (Van Dyne vd., 2008)

Motivasyonel Zekâ	Bilişsel Kültürel Zekâ	Üstbilişsel/Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ	Davranışsal Kültürel Zekâ
İçsel	Kültürel Sistemler	Farkındalık	Sözlü
Dışsal	Kültürel Norm ve Değerler	Plan	Sözsüz
Özyeterlilik		Kontrol	Konuşma Eğilimi

Üstbilişsel/Meta-bilişsel kültürel zekâ

Üstbilişsel kültürel zekâ, stratejik olarak bireyin kültürlerarası deneyimleri nasıl anlayıp yorumladığı ve bireylerin kültürel bilgiyi elde edip anlama yollarını sağlamaktadır. Bu zekâ türü insanların kendi düşünceleri hakkında ve başkalarının düşünce süreçleri hakkında herhangi bir karara vardıklarında oluşabilmektedir. Bu, kültürlerarası bir duruma girmeden önce plan yapmayı, bu durum sırasında varsayımları gözden geçirmeyi ve gerçekleşen olaylarla beklenenler arasında bir uyumsuzluk olduğunda zihinsel modelleri değiştirmeyi kapsar (Yeşil, 2010). Buradan hareketle üstbilişsel kültürel zekâ bilince dayalı bir süreç ve zihinsel imgeleme oluşturma çabasıdır. Bu zihinsel imgelemeler çalışan kişilere kurumda belli dönemsel planlar yapma ve stratejiler oluşturma imkânını sunar (Akosmanoğlu, 2023).

Bu zekâ türüyle birey değişik ülkelerdeki insanların kültürel norm ve değerlerini kavramak için kendi zihinsel yapısını modelleyerek düşünce süreci üzerindeki bilgilerini kullanmaktadır. Üstbilişsel kültürel zekâyâ sahip olan bireyler diğer kültürlerden olan kişilerle etkileşimde bulunurken ya da etkileşim sonrasında bilinçli olarak kültürel tercihlerinin farkında olacaklardır (Yeşil, 2009).

Bu yeteneğe sahip bireyler farklı kültürlerle bir araya geldiğinde nasıl davranılması gerektiğini kolay anlamlandırıp uygulayabilmektedir. Bu zekâ türü kişinin hem kendisinin düşüncelerini hem de karşısındakinin düşüncelerini değerlendirebilmesi sonucunda ortaya çıkar. Böylece çok kültürlü ortamlarda strateji geliştirerek farklı kültürleri anlamlandırması kolaylaşabilir (İbiş, 2018).

Bilişsel kültürel zekâ

Bilişsel kültürel zekâ, kültürel zekânın bilgi boyutunu oluşturur. Eğitim ve tecrübe yoluyla kazanılan farklı kültürlerin gelenek ve görenekleri hakkındaki bilgileri içermektedir. Bilişsel kültürel zekâ deneyimlenerek ya da eğitimle öğrenilmiş değer, norm, uygulamalar ve kültür kaidelerini içermektedir (Mercan, 2016c).

Kültürel zekânın bu boyutu insanların kendi kültürlerinden farklı olan diğer kültürler hakkındaki genel bilgi yapılarını ve mental haritaları hakkındaki bilgileri içerir. Ayrıca bu zekâ boyutu değişik kültürlerin dili, dini, inançları, ekonomik, sosyal ve kültürel değerleri hakkında bilgiler verir. Bu zekâyâ sahip insanlar kültürlerin farklılık ve benzerliklerini net bir şekilde idrak edebilme yetisine sahiptirler. Bilişsel kültürel zekâ basit bir şekilde yaşam boyunca geliştirilip öğrenilebilir (Yeşil, 2010; Köse, 2016; Akosmanoğlu, 2023).

Üstbilişsel/Meta-bilişsel zekâ, yüksek bilişsel düzeye yoğunlaşırken bilişsel kültürel zekâ, bireyin deneyimleri ve eğitimleri aracılığıyla edindiği farklı kültürlerin uygulamaları ve normlarını içeren bilgiyi kapsamaktadır. Bilişsel zekâsı yüksek kişiler değişik bir kültürle bir araya geldiklerinde kendi kültürleri ve diğer kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları bilmekle kalmaz, aynı zamanda o değişik kültüre ait olma duygusuyla da hareket ederler (Demir, 2015).

Motivasyonel kültürel zekâ

Kültürel açıdan motivasyonel zekâ, bireyin çok kültürlü durumlarda çalışmak için kullandığı çabanın yönü ve miktarının yanı sıra farklılıklar hakkında bilgi edinme isteğini de ifade eder (Demir, 2015). Motivasyona dayalı kültürel zekâ, kültürel olarak farklı durumlarda öğrenmeye ve eyleme geçmeye yönelik dikkat ve enerjiyi yansıtır

ve yeni kültürel ortamlarda eyleme geçme çabasına ve enerjisine ilham verir. Kültürel zekâyâ sahip yüksek motivasyona sahip insanlar, kültürler arası etkililiğe olan doğuştan gelen ilgi ve güvenlerine dayanarak enerjilerini ve dikkatlerini kültürler arasına yönlendirirler (Göktürk, 2023).

Motivasyonel kültürel zekâ farklı kültürleri anlamak ve diğer kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olmanın bireyin diğer kültüre karşı olan isteğiyle ilgilidir. Aynı zamanda motivasyonel kültürel zekâ bireyin çok kültürlü ortamlarda çalışabilmek ve etkin öğrenme için gerekli olan enerjiyle ilgilidir. Bu zekâ türü insanların kültürlerarası iletişim ve etkileşime ne derece değer verdiği ve bu etkileşimi etkili bir şekilde yansıtır yansıtmadığı konusundaki güveni yansıtmaktadır (Yeşil, 2010). Bu zekâ türünde birey farklı kültürlerden olan kişilerle sahip olduğu öz yeterlilik ve içsel motivasyonla etkili bir iletişim kurabilmektedir. Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek kişiler kültürlerarası farklılıklara karşı enerji ve dikkatlerini duruma uyarlamada başarılıdırlar (Demir, 2015). Motivasyonel kültürel zekânın bir bileşeni olan öz-yeterlilik, insanların kültürler arası karşılaşmalarda güvenli ve etkili davranmasını sağlar. Öz farkındalık ya da öz yeterlilik unsuruyla bireyler farklı kültürleri daha iyi ayırt edebilir ve topluma daha kolay uyum sağlayabilir. Kültürel zekânın motivasyonel bileşeni aynı zamanda insanları farklı bir kültüre uyum sağlamaya motive eden motivasyon olarak da görülebilir (İbiş, 2018).

Davranışsal kültürel zekâ

Bireyin davranışlarını içinde bulunduğu kültürel çevreye göre sözlü ya da sözsüz olarak uyarlayabilmesidir. Bu tür zekâ, bireyin çeşitli durumlara uygun esnek davranışlar sergileyebilmesini ve belirli durumlar ile etkileşimlerde sözlü veya sözsüz davranışlarını değiştirebilme yeteneğini içermektedir (Yeşil, 2010). Kültürel davranışsal zekâ, bireyin farklı kültürlerden bireylerle iletişim kurarken uygun davranışlar sergileyebildiğini gösterir (Göktürk, 2023). Davranışsal bağlamda yüksek kültürel zekâyâ sahip insanlar, sözlü ve sözsüz davranışlarını, konuşma tarzlarını duruma ve ortama uygun şekilde ayarlayabilirler. Örneğin, ses tonu ve konuşma hızını ayarlayabilir, jest ve mimikleri doğru şekilde kullanabilirler (Köse, 2016). Davranışsal kültürel zekâ, davranışsal yapıyı motivasyonel ve bilişsel unsurları içerisinde barındırır. Bireyler yeni bir davranışı sergilemeye istekli olmalarına rağmen bazı

durumlarda zorluklar yaşayabilir. Şöyle ki bireyin kendi kültüründen farklı bir yemeği ilk tattığında yaşadığı zorluklar düşünülebilir (Demir, 2015).

Davranışsal kültürel zekâ, motivasyonel ve bilişsel zekâ boyutlarının sonucudur. Çünkü kültürel zekânın davranışsal boyutu motivasyonel ve bilişsel unsurlara bağlıdır. Yeni bir davranış geliştirmek, davranışın yeni ve öncekinden farklı olduğunu bilmeyi gerektirir. Bir kişinin başka bir kültürel bağlamda belli bir davranışı bilmesine ve göstermesine rağmen bu davranışta zorluk yaşadığı durumlar olabilir (Demir, 2015).

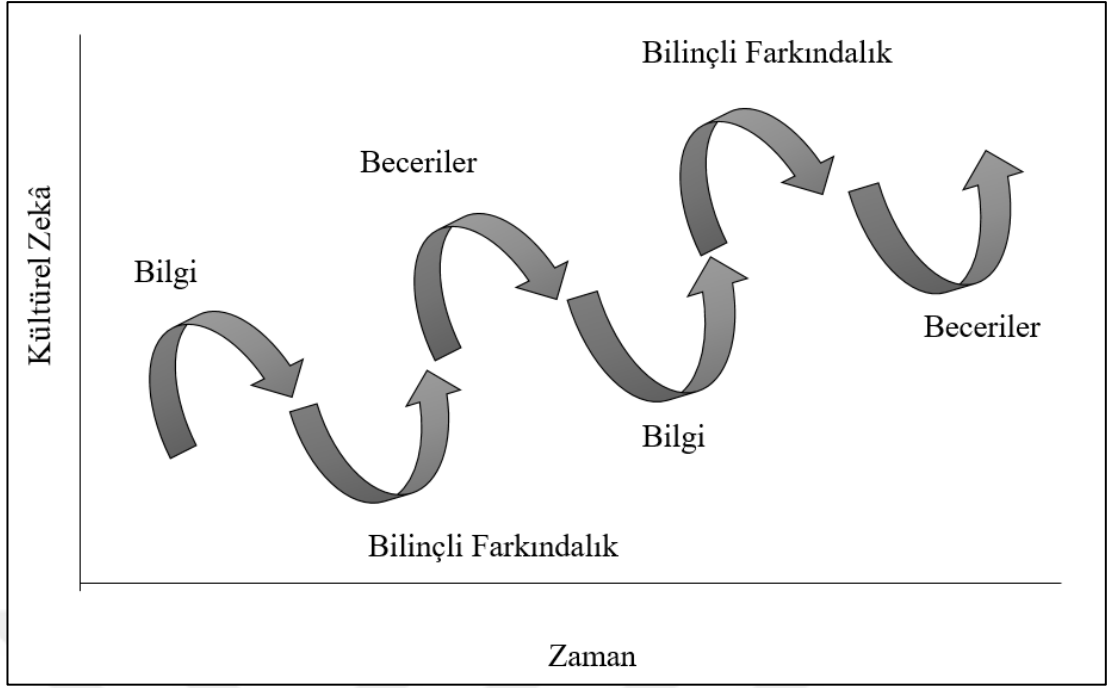
Kültürel zekâ, farklı kültürlerin özelliklerinin algılanması ve bilgiye ulaşılması sürecinde o kültüre ait öğrenilen bilgilerin toplumsal yapısıyla ele alınıp farklılık ve benzerliklerinin tespit edilmesiyle diğer kültürün özelliklerini de öğrenmek için istekli olunmasını ve bu öğrenilenleri davranış yoluyla karşı tarafa aktarılmasını sağlayan bu dört boyut üzerine kuruludur (Üzüm, 2022). Kültürün bileşenlerini anlamak için kültürel zekâyı kullanarak, bireyler etkileşimin kültürel kalıplarını etkileyen ve bunlara yol açan sosyal sistemleri daha iyi anlayabilirler. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan kişilerin, farklı toplumlardan bireylerle etkileşimde bulunurken şaşırma olasılıkları daha düşüktür. Hem motivasyonel hem de davranışsal zekâ düzeyleri kültürel zekânın işleyişini ortaya koymaktadır (Göktürk, 2023).

2.1.4. Kültürel zekânın ölçülmesi ve gelişimi

Zekânın ölçülmesine yönelik mühim katkıları olan Terman (1921), soyut simgeler üzerinde düşünebilme kabiliyetinin bireyler arasındaki zekâ farklılıklarını ayırabilen önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Gerçekte zekânın ne olduğu bilinmemektedir. Zekâ bireyin zihinsel becerilerinin matematiksel olarak ölçülmesiyle değerlendirilmektedir. Zekâ zihinsel olarak davranışların gözlenebilir özelliklerine göre tanımı yapıp ölçülmektedir. Bu bakış açısı elektrik tanımına benzetilebilir. Gözle görülemeyen bir nitelikte olan elektrik kimyasal ve magnetik etkileri, ışık, ısı, hareket ve enerji halindeki gözlenebilir özellikleri ile matematiksel olarak ölçülebilmektedir. Buradan hareketle zekâyı bir nevi zihinsel enerji olarak bakılabilir. Tam olarak niteliği bilinmeyen bu zekâ enerjisinin yaptığı etkiler ve yapılmasında etkili olduğu ileri sürülen bazı gözlenebilir zihinsel davranışlar aracılığı ile ölçülmektedir. Bireyin zekâ düzeyi hakkında fikir edinebilmek için olgular arasında

ilişkiler kurmak, istenilen bir kararla ilgili doğru yargılara varmak, kelimelerin ne anlama geldiğini bilmek, sayısal verileri çözmek, verilen malzemelerle istenilen şeyi ortaya koymak gibi zihinsel davranışlarla ilgili test durumlarında bireyin gösterdiği beceriler etkili olmaktadır. Zekâ bireyleri bazı şeyleri yapmada zorlama niteliği ile bilinmekte ve bu yönden ölçülmektedir. Zekâ testlerinin amacı bireysel nitelikleri yönünden birbirinden farklı olan bireylerin bu farklılıklarını ölçmektir (Özgüven, 2019).

Dünyadaki insanlar zeki ya da kabiliyetli insanlar olarak nitelendirilebilir, ancak bu tarz beceriler bir teste sığmayacak kadar karmaşıktır. Bireylerin yaşamlarında pek çok koşuşturmalı etkinlikler içinde olduğunu gördükçe “zekâ” olarak ele alınabilecek birçok özelliklerin olup olmadığı sorgulanmaya başlanır. Buradan hareketle insan doğası çok karmaşıktır ve tek boyutlu düşünülüp ölçüldüğünde kısıtlı bilgi verir (Demirel, 2019). Bu karmaşıklığı ve ölçüm kısıtını aşmak amacıyla KZ’nin geliştirilmesini açıklayan ve birçok aşamadan oluştuğu öne sürülen yöntemler literatürdeki yerini almıştır. Örneğin Thomas (2006), Şekil 2.1’de görüleceği üzere, KZ gelişim sürecinin *S eğrisi* gibi düşünülebileceğinden hareketle tekrar edici bir süreç kapsamında bilgidен davranışsal yeteneklere kadar uzanan altı aşamadan oluştuğunu öne sürmüştür.



Şekil 2.1. Kültürel zekânın gelişimi (Thomas, 2006)

2.1.5. Kültürel zekâyı açıklayan kuramlar

Zekâ; görünen ya da görünmeyen olgular arasındaki bağlantıyı algılayabilme kapasitesiyle, soyut düşünebilme, eleştirebilme ve bu bilinçsel faaliyetleri birbirleriyle uyumlu bir şekilde amaçları doğrultusunda kullanabilme yeteneğidir. Zekâyâ ilişkin ortaya atılan kuramlar günümüzde zekânın geliştirilebilir bir yapıda bulunduğu ve yaşamsal temellerinin olduğu noktasında hemfikirdir. Zekâ doğuştan gelen becerilerin kalıtımla nesilden nesile aktararak deneyim, öğrenme ve çevrenin etkisiyle pek çok zihinsel durumun farklı olaylarda değerlendirilmesini kapsar (Çuhadar, 2017).

KZ'yi açıklayan kuramsal temeller arasında; Thorndike'nin (1920), Gardner'in (1983; 1993) Çoklu Zekâ Kuramı, Stenberg'in (1985) Üçlü Zekâ Kuramı ve ayrıca Earley ve Ang'ın (2003) Thorndike ve Gardner'in kuramlarına bağlı kalarak geliştirdiği Kültürel Zekâ Kuramı sayılabilmektedir.

Thorndike'in zekâ sınıflandırması: Thorndike zekâyı *soyut zekâ*, *sosyal zekâ* ve *mekanik zekâ* olarak üç gruba ayırmıştır. Buna göre soyut zekâ, sayılar ve sözcükler cinsinden sembolleri, sosyal zekâ insanlarla etkili iletişim kurabilme ve onları anlama, mekanik zekâ ise çeşitli araç ve gereç makine kullanmayı öğrenebilme ve onları kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Thorndike, 1920).

Thorndike aynı zamanda kişilerin zihin kapasitelerinin değerlendirirken zekânın “genişliği”, “seviyesi” ve “hızı” boyutlarından da söz etmiştir. Bireyin gerçek zekâ düzeyinin bu boyutlar hakkında bilgi edinmeden bilinemeyeceğini savunmuştur. Thorndike göre zekânın seviye düzeyi, bireyin yapabileceği işlerin zorluğuna göre en son sınır bireyin zekâsının seviye düzeyini gösterir. Daha zor işlerde kendini gösteren bireyin daha yüksek zekâ düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir (Özgüven, 2019).

Zekâ seviyeleri aynı olan bireyler zorluk derecesi aynı ancak içerikleri farklı olan birtakım işleri yapabilme de farklılık gösterebilirler. Bu durum “zekânın genişliği” yönüyle alakalıdır. Zorluk seviyeleri aynı, içerikleri farklı birçok sayıdaki işleri yapabilen bireylerin daha zeki olduğu ileri sürülmektedir. İnsanların bir faaliyete harcadıkları zaman miktarı da farklılık gösterir. Zihinsel faaliyetlerin yapılmasındaki zaman faktörü zekânın “sürat” boyutuyla alakalıdır. Bu boyut açısından emsallerine göre herhangi bir işi veya görevi daha kısa sürede yapan kişi daha zeki sayılmaktadır (Thorndike, 1920).

Gardner’in çoklu zekâ kuramı: Gardner (1983), insan zekâsının nesnel olarak ölçülebileceği görüşünü destekleyen geleneksel yaklaşımı incelemektedir ve zekânın tek bir sebeple anlatılamayacağı kadar birçok durumu kapsadığını savunmaktadır. Bu kurama göre insan beyninin farklı bölgelerinde farklı zekâ bölümleri bulunmaktadır. Bu zekâ bölümleri, sabit ve değişmez olarak kabul edilmemekte, geliştirilebilir bir niteliğe sahip olmaktadır. Dolayısıyla, Gardner’in bakışından zekâ kişisel bir güç biçiminde ele alınmakta ve çevre koşullarına göre şekillenebileceğine inanılmaktadır.

Çizelge 2.2. Zekâya ilişkin niceliksel ve niteliksel anlayış (Demirel, 2019)

Niceliksel anlayış	Niteliksel Anlayış
Zekâ Bölümü	Çoklu Zekâ
Tekil bütüncül yaklaşım	Çoğulcu yaklaşım
Gerçek yaşamdan soyutlanma	Gerçek yaşamda aktiflik
Dijitalleştirme	Zekâ profili çıkarma
Ölçme	Yorumlama, betimleme
Doğuştan gelme ve tekdüzelik	Farklılaşma ve ilerleme
Bireyleri sınıflara ayırma	Bireyleri tanımaya çalışma

Zekâ, bireylerin kendi kararları olduğu kadar, değerlere ve olanaklara dayalı olarak ortaya çıkar. Kültürel olgular zekâ olarak ele alınan durumları etkiler. Çoklu zekâ anlayışı kişinin zekâ birikiminin niteliksel olarak bir işlevidir. Ancak eski anlayış bütünsel bir beceriler topluluğunun niceliksel ifadesidir. Buradan yola çıkarak, zekâya ilişkin niceliksel ve niteliksel anlayışlar Çizelge 2.2’deki gibi kıyaslanabilir (Demirel, 2019).

Çoklu zekâ kuramı, insan zihnine açılan bir kapı olarak düşünülebilir. Yani bireyin dünyadaki olay ve olgulara nasıl tepki verdiği ve bu olayları zihninde nasıl yorumladığıyla ilgilidir. Zekâ, sosyal çevreyle etkileşimimiz ve kişiye doğuştan itibaren verilen özellikler sonucunda oluşan bilişsel bir alandır (Saban, 2010).

Çoklu zekâ kuramının en önemli yönü gelişmelere her zaman açık olmasıdır. Gardner sekiz tane zekâ türünden bahsetmekte ve bu zekâ türlerinin geliştirilebileceğini ileri sürmektedir. Birincisi akademik zekâ olarak tanımladığı dilsel, matematiksel-mantıksal zekâdır. Bu tür zekâ, dersleri yazma, okuma, dinleme ve sınavları geçme gibi okul eğitiminde önemlidir. Diğerleri ise normların dışında olarak ifade ettiği müzikal, uzamsal, vücut-kinestetik ve natüralist zekâdır. Bu zekâ türleri daha çok gündelik hayatta karşılığı olan zekâ türleridir. Üçüncü zekâ ise bireysel zekâ türü olan kişilerarası ve özedönük zekâdır (Aksoy, 2015).

Sternberg’in üçlü zekâ kuramı: Sternberg (1985), zekâyı kişinin kendi çevresini oluşturma ve ona ayak uydurmaya yönelik zihinsel yetenekler olarak tanımlamaktadır. İnsan zekâsının O’na göre zihinsel işleyişi evrenseldir fakat zekânın bireyde görünümü kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Buradan hareketle bir kültürde zeki olarak

görülen bir hareket ya da davranış başka bir kültürde zeki olarak görülmeyebilmektedir.

Üçlü zekâ kuramı zekâyı; analitik, yaratıcı ve pratik zekâ olarak ayrılır. *Analitik zekâ*; geleneksel zekâ anlayışından yola çıkarak analiz etme, kıyaslama, değerlendirme ve eleştirme unsurları ele almaktadır. *Yaratıcı zekâ*; yeni bir şey ortaya koymak, icat etmek, keşfetmek, hayal etmek gibi unsurlara dayanır. *Pratik zekâ*; uygulama yapmak, bir şeyleri meydana getirmek ve olaylara çözüm üretmek gibi unsurları içerir. Sternberg üçlü zekâ modelini yönetim alanında daha çok kullanılması gerektiğini ve yönetenlerin başarıya varabilmeleri için bu üçlü zekânın yeterli olabileceğini ileri sürmüştür ve bu üçlü zekânın özellikle yönetim alanına yönelik olduğunu iddia etmiştir. Bu yaklaşıma göre, tek yönlü bir anlayış olan bireylerin başarılarının sadece akademik başarı ile değerlendirilmesi fikrinin yerini bu üç tür zekânın özellikle yönetim alanında bireylerin başarısı için gerekli olduğu anlayışının alması savunulmaktadır (Aksoy, 2015).

Earley ve Ang'ın kültürel zekâ kuramı: Earley ve Ang (2003), kültüre veya bağlama uygun yeni kültürel becerileri okuma, yorumlama, uygulama ve sergileme yeteneğini KZ olarak kuram haline getirmiştir. Onlar, KZ'nin; bilişsel, meta-bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt alandan oluştuğunu belirtmiştir. Earley ve Ang (2003), *Kültürel zekânın bilişsel temelleri* başlıklı çalışmasında, bilişsel ve meta-bilişsel KZ rolleri ve işlevleri arasında ayırım yapmıştır. Onlar sözkonusu çalışmasında, meta-bilişin bireylerin bilişsel bilgiyi nasıl işlediğini ve bilişin insanların bilgiyi nasıl topladığını ileri sürmüş ve bilişsel KZ'nin bilişsel ve meta-bilişsel işlevler için bir şemsiye terim olduğunu savunmuştur. Earley ve Ang, bilişsel ve meta-bilişsel KZ'yi bir kültürün kurallarını, dilini, yasalarını ve geleneklerini öğrenme yeteneği (bilişsel) ve bu bilgiyi anlama ve işleme yeteneği (meta-bilişsel) olarak tanımlamıştır. Yine Onlar, motivasyonel KZ'yi yeni kültürel bilgi toplama ve uygulama dürtüsü olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar davranışsal KZ'yi ise, içinde bulunan kültüre göre akılcıca ve uygun görülen davranışları üretebilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir.

2.2. İş Performansı

Performans, kişinin yaşadığı toplumun ve çalıştığı kurumun amaçlarına hangi oranda uygun bir şekilde ulaşmış ulaşmadığını gösteren değerlendirmelerdir. Kişinin bilinen ve bilinmeyen tüm işleyişleri performansın içindedir. Performans kavramı “hedef” kavramıyla ilişkilidir. Hedef olmadan herhangi bir performanstan söz edilemez. Performansı ölçen hedeflerdir. Bir kurumda çalışanların gelişimi kadar sosyal yaşamlarındaki hedefleri de birbirleriyle dengelenmelidir. Buradan hareketle hedefler yalnızca kurum çıkarlarına yönelik olmamalıdır. Yani bir işi çalışanın yapma isteği kadar kurumun çalışanlara sağladığı koşullar ve verilen ödüller de birer hedeftir (Akosmanoğlu, 2023). Çalışan kurum tarafından kendisine sağlananlarla samimi duygularla görevini yerini getirecek, böylelikle kurumda olumlu yönde performansı artacaktır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Kişi istenilen hedeflere ulaşabilmek için bir zaman ve çaba harcaması gerektiğinin farkındadır. İş performansı gösterilen bu çabanın sonucudur. Bu performans; iyi, çok iyi veya mükemmel olarak nitelendirilebilir (Paşa, 2007). Performans öncesinden belirlenmiş görevleri amacın gerçekleşmesi için uygun bir şekilde yerine getirmektir. Bahsi geçen amaçlara ulaşırken ve görevleri yerine getirirken gösterilen emeğin sonucudur (Dikmen ve Özpeynirci, 2010; Karafakı, 2014).

Bir işletmede çalışanın iş tanımı kapsamındaki başarısı, görevleri yerine getirmesiyle olur. Çalışan hedefe ulaşma konusunda gösterdiği bireysel açıdan verimlilik gösterir ve bu verimlilik bireyi hedefsel olarak performansa ulaştırır. İşletme açısından performans, stratejik olarak istenilen amaç ve hedeflere ulaşma durumudur. İşletmenin performansı sonucun kalite olarak ortaya konmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010; Karafakı, 2014). İnsanların gösterdiği performans düzeyleri kişisel özellikleri, zihinsel yetenekleri, inanç ve değerlerine bağlı olarak işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında büyük bir role sahiptir (Paşa, 2007; Çakıl ve Güney, 2019).

2.2.1. İş performansı kavramı

İş performansı, bir işi yapma eylemiyle ilgilidir ve işte, bir rolde veya kurumda bir hedefe ulaşmanın bir yolunu temsil eder. Ancak bu durum işte gerçekleştirilen

eylemlerin sonuçlarını içermez (Campbell, 1990). İş performansı bir çalışanın iş tanımında belirtilenleri karşılama derecesi olarak tanımlanır. Örneğin öğretmenlerin ders hazırlama, ders anlatma, değerlendirme yapma, dönüt verme gibi öğretim görevlerini görev tanımlarına göre ne ölçüde yerine getirebildikleri performanslarını belirlemektedir. Çalışanların görev tanımları örgütsel hedeflere göre belirlendiğinden çalışanların iş performansı kurumun genel performansına etki etmektedir. Literatürde iş performansı genel olarak iş tatmininin bir sonucu olarak görülmektedir (Yener, 2018). İş performansı yalnızca bir etkinlikten ziyade bileşik bir etkinlik olarak tanımlanır. İş performansını tanımlamaya yönelik sınırlamaları açısından bu kavram, üretkenlikle ilişkili bir işin çıktılarından ayrı bir davranışı temsil eder.

Farklı araştırmacıların performans hakkında farklı düşünceleri vardır. Putterill ve Rohrer (1995)'e göre iş performansı, belirli bir zaman dilimi içinde bir araya getirme durumunda istihdam tarafından oluşturulan kabul edilebilir kalitedeki birim sayısını değerlendirerek meşru bir şekilde çalışan karlılığı etrafında merkezlendiği şeklinde tanımlanır. Evers vd. (2017), iş performansı yapısını gözlemlenebilir ve gözlemlenemez, ayrıca ölçülebilen davranışlar olarak tanımlamakta, çalışanların katılımları veya örgütsel hedeflere katkıları ile ölçülebilir faaliyetleri, davranışları ve çıktıları ifade ettiğini belirtmektedir. Böyle bir bakış açısı çerçevesinde iş performansını tanımlamak endüstriyel ve örgütsel psikoloji bağlamı açısından yararlı olmaktadır. Çünkü bu alanlarda kullanılan stratejiler, çalışanların örgütteki performanslarının genel olarak iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır

Performans, belirli bir istenen memnuniyet derecesinde işin, görevlerin veya hedeflerin yürütülmesi veya başarılmasıdır. İş performansı, bir kuruluşun zaman içinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ayrı uygulamalardan bekleyebileceği değerdir (Motowidlo, 2003). Çalışanların iş performansı, yetkili hedefler için önemli olan ve bireysel çalışandan seviyelendirilen insan uygulamalarını ifade eder (Campbell vd., 1999).

Genel olarak iş performansı, örgütsel hedefler açısından önemli olan faaliyetler veya uygulamalar olarak tanımlanır. Campbell (1990), performansın örgütsel hedeflere katkıda bulunan veya bu hedeflerden uzaklaşan hem üretken hem de karşı üretken çalışan uygulamalarını içerdiğini belirtmiştir (Hunt, 1996). Viswesvaran ve Ones

(2000), iş performansının daha yeni bir anlamını, çalışanların üstlendiği ve örgütsel hedeflere eklenen davranış ve sonuçlar olarak sunmuşlardır. Bu, iş performansının yetkili hedeflere katkıda bulunan bireysel uygulamaların uygulanabilirliğini ifade ettiği ve görev performansı ile bağlamsal performanstan oluşması gerektiği anlamına gelir (Motowidlo, 2003). Her iki yapı da çeşitli bileşenlerden etkilenir. Örneğin, iş ile ilgili deneyim, kişinin görev performansı ve bir kişinin karakter tipi, bağlamsal performansı belirler (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Organ (1998), iş performansı teriminin, üretken olmayan veya ek rol boyutlarını, örneğin işbirliğini, işbirlikçilere ve patronlara yardım etmeyi ve tutarlılığa yönelik eğilimleri özetlemeyi içerecek şekilde genişletilmesi için yeniden düşünülmesi gerekebileceğini savunmuştur. Organ ayrıca, iş performansının temsilcilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma derecesine göre tahmin edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Sarmiento vd. (2007), iş performansını, bir çalışanın sahip olduğu kapasiteler ve yetenekler (doğal veya edinilmiş) ve bunları daha iyi bir iş yapmak için kullanma motivasyonundan oluşan iki unsurun sonucu olarak adlandırmıştır. Jex ve Britt (2014)'e göre performans, beklenen davranış ve görevle ilgili yönlerin karışımı yoluyla olduğu kadar finansal rakamlar açısından da periyodik olarak araştırılır.

Çalışanların işteki performanslarının motivasyonlarıyla yakından ilişkili olduğu düşünülürse, bireyin motivasyonunun; iş tatmini, çalışan devri, devamsızlık oranı, ayrılma niyeti, performansı, bağlılığı gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu değerlerin istenilen seviyelere gelmesi durumunda yönetimlerin başarılı olduğu görülmektedir. Bu nedenle hizmet sektöründe çalışanların motivasyonlarını dikkate almak gerekmektedir. Örneğin, otel sektöründe çalışanlar düşük motivasyonla iş gördüklerinde müşterilerine hevesle ve istekle hizmet sunamayacaklarıdır. Güler yüzlülüğün önemli olduğu bu sektörde müşteri memnuniyetini sağlamak son derece önemlidir (Hayrettin, 2008). Çalışma ortamında gösterilen iyi bir performans beğeniyle karşılanır. İşinde iyi bir performans gösteren çalışan üstleriyle çok az uyumsuzluk yaşar. Çalışanın bu davranışı beğenilir ve bunun yanı sıra bireyi işini yapmaya da motive eder (Çolakoğlu, 2017).

Şimdiye kadar yapılan tanımlamalara ve açıklamalardan yola çıkarak iş performansı kavramı ile ilgili birtakım sınıflandırmalar yapılmıştır. Çok boyutlu bir kavram olan iş

performansı kavramına dair günümüze kadar yapılmış olan çalışmalarda üç farklı sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Bunlardan ilki Campbell Modelidir. İkincisi Borman ve Motowidlo Modeli, üçüncüsü ise Blumberg ve Pringle Modelidir.

2.2.2. İş performansına ilişkin kuramlar

Campbell vd. (1990), geliştirdikleri kuram iş performansı kuramı adıyla anılmaktadır. Bu yaptıkları çalışmalarında iş performansının yapısını yöneticilik ve idarecilik, takım performansı, kişisel disiplini koruma, gözetim ve liderliğin oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Lin ve Lin (2013), Campbell'in işgören performansını örgütün hedefleri ile bağdaştırarak üç grupta ele aldığını belirtmektedirler. İlk grubun görev performansı adıyla, ikincisinin bağlamsal vatandaşlık performansı ve sonuncusunun ise uyarlanabilir performans adıyla sınıflandırıldığından bahsetmektedirler.

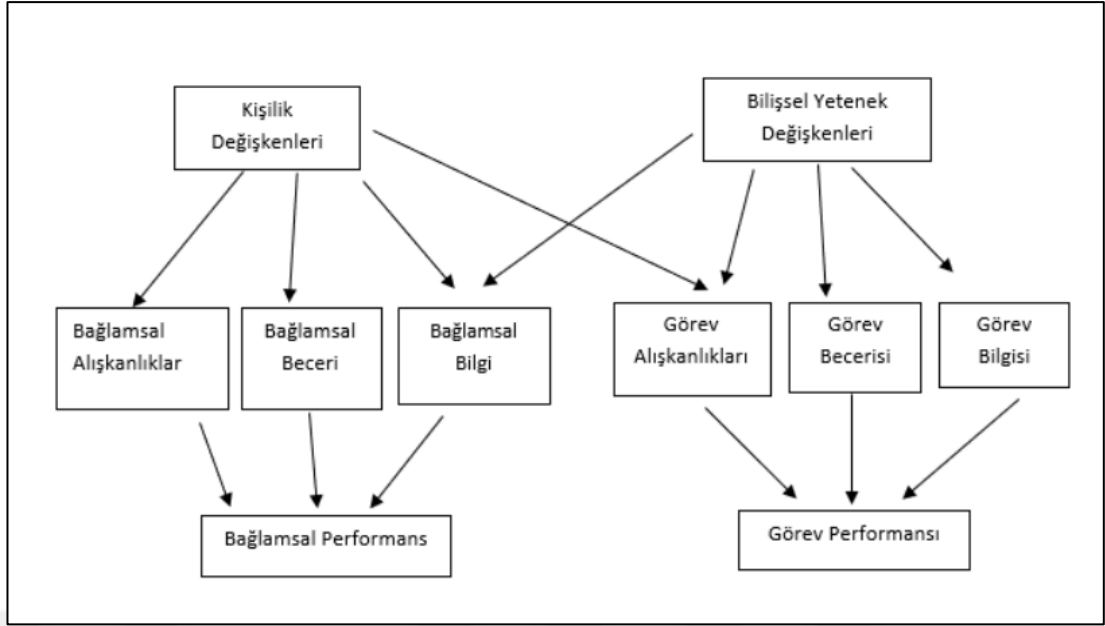
Borman ve Motowidlo (1997), iş performansını görev performansı ve bağlamsal iş performans olmak üzere iki boyutta incelemektedirler. Görev performansını formel olarak işin bir parçası olarak kabul edilen ve kurumun temel yeteneğine katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Görev performansı, kuruluşun faaliyetlerine katkıda bulunan süreçlerin teknik ekipmanlar, malzemeler ve emek kullanılarak görevli çalışan tarafından yerine getirilmesidir. Bağlamsal performans ise iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütsel amaçları desteklemek ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel etkinliğe katkıda bulunan ama görev performansı faktörleri içine de girmeyen eylemlerden oluşur. Yaptıkları çalışmada görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarının etkisini tüm detayları ile incelemişler ve sonucunda performansa etkileri önemli görülmüştür. Örgütlerde işin türü, işin gerektirdikleri, dağılımı, görev ve sorumlulukları değişebileceğinden görev performansı ve bağlamsal performansta değişebilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu varsayılır (Kurt, 2013). Görev performansı, işgörenlerin kendilerine verilen bir görevi ne kadar iyi bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını; bağlamsal performans ise işgörelere kendi görevleri haricinde diğer işlere gönüllü olarak katılımı, takım çalışması ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Akgün, 2009).

Blumberg ve Pringle (1982)'in iş performansı kuramı; iş performansını gerçekleştirme kapasitesi, gerçekleştirme isteği ve gerçekleştirme fırsatı olarak üç boyutta incelemiştir. Gerçekleştirme kapasitesi, bireyin işi yapabilme yeteneğini; gerçekleştirme isteği, bireyin iş motivasyonu ve gayretini; gerçekleştirme fırsatı ise, bireyin işi yapabilmesi için gereken araç ve gereçleri kapsamaktadır.

2.2.3. İş performansı boyutları

İş performansı kavramı üzerine yapılan tanımlar değerlendirildiğinde işletmelerde çalışanın işletmenin amaçlarına uyumu, sergilediği davranışlar, yapılan işin kalitesi, kişinin beceri ve yetenekleri gibi kavramların tanımlamada gerekli olduğu görülmektedir. İş performansı kavramının alt boyutlarının sayısı hakkında henüz tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bazı araştırmacılar tarafından görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel performans bileşenine yer verilmektedir. İş performansı boyutları ile ilgili bu yaklaşımları Borman ve Motowidlo en temel anlamlarıyla ele almışlardır. Rol içi (görev) performansı ve rol dışı (bağlamsal) performans toplam performans içinde ele alınarak değerlendirilen örgütlerde örgütsel davranış için çok önemli görülen başarıya ulaşmada farklı yönlerden katkı sağlayan davranışları içeren önemli iki faktördür. Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel işlevlere katkıda bulunduğu varsayılmaktadır (Kurt, 2013; Taştanur, 2018; Boz vd., 2021).

Performans ve etkililik kavramı kültürel zekânın performans ve etkililik üzerindeki etkisine ilişkin literatüre bakıldığında, değişkenler arasındaki karmaşık bir ilişkiyi, kültürel zekânın bireysel zekânın yönlerinin önemini ve bu ilişkide ayarlayanın rolünü ortaya koymaktadır. Hem Chen vd. (2011) hem de Lee vd. (2013), kültürel iş performansı ve kültürler arası etkililik üzerinde olumlu ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ott ve Michailova, 2018).



Şekil 2.2. Görev ve bağlamsal performanstaki bireysel farklılıklar (Motowidlo vd., 1997, aktaran Güngör ve Bolat, 223)

Görev ve bağlamsal performansın bireysel farklılıklar üzerine geliştirilen modeline göre; iş performansı görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmasıyla birlikte bilişsel yetenek daha çok görev performansı ile, kişilik özellikleri ise bağlamsal performans ile ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle görev performansı ve kişilik değişkenleri arasında bir ilişkinin varlığı savunulmaktadır. İki performans türü arasındaki farklılıklar Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

Görev (rol içi) performansı

Görev, rol içi iş performansı kurumda çalışandan beklenen ve daha öncesinden kendisine tanımlanmış işi olması gerektiği gibi yerine getirmesidir. Kişinin gerçekleşmesi gereken sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğiyle ilgilidir. Buradan hareketle rol içi performansın doğrudan mal, hizmet ve fikir ortaya koymakla ilişkili olduğu ve bununla birlikte kurumun teknik yapısına da destek olan bir kavram olduğunu ifade edebiliriz (Kurt, 2013).

Görev performansı terimi ilk olarak Borman ve Motowidlo (1993) tarafından ortaya atılmıştır. Borman ve Motowidlo (1993:71) görev performansını, "iş sahiplerinin işlerinin bir parçası olarak resmen tanınan faaliyetleri yerine getirme becerisi; işletmenin teknik çekirdeğine, teknolojik tarzının bir kısmını kullanarak veya dolaylı

olarak ihtiyaç duyulan malzeme veya hizmetleri sunarak katkıda bulunan faaliyetler" olarak tanımlamaktadır. Görev performansı tanımındaki bu iki temel özellik kendini, işin bir parçası olarak resmen tanınan ve teknik çekirdeğe katkıda bulunan faaliyetler biçiminde göstermektedir. Benzer şekilde Murphy (1989), görev performansını bir görevlinin iş tanımı dâhilindeki görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlar. Campbell vd. (1993) ve Campbell (1990), ayrıca iş performansı sınıflandırmalarında görev performansı ile ilgili unsurları da (örneğin, temel teknik yeterlilik, genel askerlik yeterliliği, işe özgü görev yeterliliği ve işe özgü olmayan görev yeterliliği) kavrama dahil etmektedir.

Görev performansı, kişinin yapması gereken görev ve sorumluluklarından oluşan dolayısıyla işten işe değişiklik gösteren, kurumun teknik kısımlarına yararı dokunan, kişinin iş bilgisinin ve zanaatının belirleyici olduğu performans boyutudur (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Kişinin görev performansında edindiği deneyim ve kapasitesinin etkinliği kadar motivasyonu da önemli bir rol oynamaktadır. Kişi bu doğrultuda örgüt içinde çeşitli nedenlerle olumsuzluklar yaşadığında çalışmaya devam eder ancak görev performansının düşmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Otluoğlu, 2015). Rol içi iş performansının işin gerektirdiği gibi görevini yerine getirme yeterliliği temel alındığından (Kurt, 2013), işgörenlerin iş hayatlarında yükselme kriteri olarak yapılan değerlendirmelerde de görev performansının yöneticiler tarafından başvurulacak birinci kaynak olduğu söylenebilir (Dilekçi ve Nartgün, 2020).

Bağlamsal (rol dışı) performansı

Bağlamsal performans, yapılması gereken öncelikli işe bir katkısı olmayan fakat yapılması gereken görevin doğru bir şekilde yapılması için öngörülen sosyal, kurumsal ve psikolojik çevrenin düzeltilmesinde faydalı olan davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bir kurum içinde başkalarına yardımda bulunma, başkalarıyla iş birliği içinde olma, işin yapılması için fazla çaba gösterme, kurallara uyma, kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda kuruma fayda sağlama gibi davranışlar bağlamsal performansa örnek gösterilebilir (Öcel, 2013).

Mevcut araştırmalarda bağlamsal performans hakkında *üç boyutlu model* vardır. İlk model Borman ve Motowidlo (1993) tarafından sunulmuştur ve bağlamsal performans

terimi de ilk kez Onlar tarafından ortaya atılmıştır. Onların modelinde, bağlamsal performans beş ana bölümden oluşmaktadır: i) görev kapsamının ötesinde bazı işleri inisiyatifle üstlenmek; ii) işi bitirmek için olağanüstü tutkuyu sürdürmek ve ekstra çaba sarf etmek; iii) başkalarına aktif olarak yardım etmek ve başkalarıyla isteyerek koordine etmek; iv) her zaman örgütsel kurallara ve süreçlere uymak; v) örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak.

İkinci boyutsal model Motowidlo ve Van Scotter (1996) tarafından tanımlanan bağlamsal performans her biri iş performansının genel değerlendirmesine katkıda bulunan, *işe adanma* ve *kişilerarası yardımlaşma* olarak iki boyutta incelenmiştir. Bağlamsal performans hem işyerindeki diğer çalışanlarla ilişkileri korumak hem de işyerindeki kişilerle işbirliği içinde olarak ilişkileri geliştirmek için fırsatlar sunar. Aynı zamanda işyerinde karşılaşılan güçlükler ve ek görevleri uygulamada gönüllülükle yardımcı olma unsurunu da taşımaktadır.

Üçüncü boyut modeli Coleman ve Borman (2000) tarafından verilmiştir. Bu araştırmacılar bağlamsal performans davranışını üç boyutlu bir modelde birleştirdiler: Kişilerarası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve iş-görev sorumluluğu performansı. *Kişilerarası vatandaşlık performansı*, yardım etme davranışı, koordinasyon davranışı, sosyal katılım, kişilerarası ilişkileri geliştirme, alçakgönüllülük ve nezaket gibi bireylere faydalı olan davranışlardan oluşur. *Örgütsel vatandaşlık performansı*, örgütsel kurallara ve düzenlemelere uymak, örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak, örgütsel değerlere ve politikaya uymak, zor zamanlarda bile örgütte kalmak, örgütsel sadakat ve vatandaşlık erdemi gibi örgüte faydalı olan davranışlardan oluşur. *İş-görev sorumluluğu performansı* ise esas olarak işi başarmak için kalıcı tutkuyu korumak, örgütsel reform için önerilerde bulunmak, gönüllü olarak görevi üstlenmek ve ekstra çaba göstermek gibi iş veya görevlere faydalı olan davranışlardan oluşur.

Bağlamsal performans ekstra çaba ve dikkat gerektirir. Aynı zamanda çalışanların şirket politikalarına uymasını sağlamak, çalışanlarla işbirliği yapmak ve onları desteklemek, çalışanları sorunlar konusunda uyarmayı içermektedir. Bağlamsal performans kavramsallaştırılmış ve çeşitli ölçüm araçları kullanılarak ölçülmeye çalışılmaktadır. Etkin çalışma, istikrarlı durum, çalışanların iyi performansı gibi

nedenlerden dolayı bağlamsal performans örgütler için oldukça önemlidir (Dikbaşı, 2019).

İş performansı boyutlarına yönelik yukarıda açıklanan bilgiler sonucunda görev performansı ve bağlamsal performans arasında üç önemli farklılık noktası olduğu ileri sürülmektedir (Sonnentag vd., 2008):

- Bağlamsal performans işlerin tümünü kapsarken, görev performansı sadece temel olan işe odaklanır.
- Görev performansı yeteneğe göre değerlendirilirken, bağlamsal performans motivasyona odaklanır.
- Görev performansı rol içi davranıştır ve resmi iş tanımının bir parçasıdır. Resmi ödül sistemleri tarafından ödüllendirilir. Bağlamsal performans ekstra bir rol davranışdır ve ödüllendirme yoktur.

Çizelge 2.3. İş performansının yapısal model boyutları (Li ve Lu, 2009)

Boyutlar	Tanımı	Alt Boyutları (Örnekleri)
Görev Performansı	Çalışanların teknik çekirdek alanıyla örgüte katkıda bulunarak, iş tanımında düzenlenen sorumluluklara ve uygun elde ettikleri çıktıdır.	Görev sorumluluğu, görev becerileri, görev bilgisi
Bağlamsal performans	Çalışanların işin sosyal, örgütsel ve psikolojik bağlamına destek vererek örgüte katkıda bulunma davranışları ve süreçleridir.	Meslektaşlarla koordinasyon, kurallara uyma, fazladan çaba, özdisiplin

Çizelge 2.3’de görüldüğü gibi görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki tarafıyla ilgili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle görev performansı işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe dair değişmeyen görev ve sorumlulukları nitелеmektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Bağlamsal performans ise işe yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997).

2.2.4. İş performansını etkileyen faktörler

Organizasyonların rekabetçi bir ortamda bulunması ve bu ortamda ayakta kalması ve başarılı olması gerektiğinden, çalışanların onların bilgi, beceri ve yeteneklerinden büyük oranda faydalanmaları gerekmektedir. Bir kuruluşun başarısının çalışanlarının performansına bağlı olduğu ve çalışanların performansı arttıkça kuruluşun performansının da arttığı kabul edilmelidir (Sarpkaya, 2023).

Bir çalışma ortamında performans, bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Hem bireysel hem örgütsel olarak iki performans türü karşılaştığı sonuçları farklı şekilde ele alırken, birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etkileri de bulunmaktadır (Taştumur, 2018).

Bireysel faktörler

Bireyin performansını belirleyen faktörler; yaş, cinsiyet ve dil gibi demografik özellikleri, beceriler gibi rekabetçi özellikleri ve biliş, tutum, arzu ve eğilimler gibi psikolojik özellikleri içerir. Bireysel özelliklerin bireyin iş performansı üzerindeki önemi işin yapısına bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca zengin bir bireysellik iş performansına olumlu katkı sağlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Bireysel performans bireyin içinde bulunduğu kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında katkısı olan, gözlenebilen ve ölçülebilen tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireysel performans çalışanların kurumdaki performanslarının kaynağı durumundadır (Taştumur, 2018). Bireyin performansını değerlendirirken bireyin kişisel hedeflerinden ayrı olarak kişisel özelliklerinin ve tecrübelerinin de değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Öyle ki bu özellikler kişinin amaçlarına ulaşmasında kullandığı araçların faydalı olma durumunu ölçerek kişiler arasındaki ilişkileri düzenler (Dikmen ve Özpeynirci, 2010). Bireysel olarak performans kurumda kişinin uygulaması gerektiği rolleri karşılamadığında, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynakları devreye girecek ve kurumun amaçlarını gerçekleştirecek bireyleri dâhil ederek diğer birimlerin süreci takip etmesini sağlayacaktır (Taştumur, 2018).

Bir kurumda çalışanın bireysel iş performansının gl ya da zayıf olmasından örgüt olumlu da olumsuz olarak etkilenecektir. Bireysel iş performansı işlevsel olarak verilen görev ve kişi ile ilgilidir. Kişinin görevleri doğrultusunda önceden verilenleri yapabilecek şekilde görevin yerine getirilmesi ve istenilen amaçlara ulaşılmasıdır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Örgütsel faktörler

İşletmelerde iş bölümünün doğru yapılmaması durumunda meydana gelen karmaşıklık, yetersiz araç-gereçler, yardımlaşmanın olmaması ve otorite eksikliği gibi durumlar çalışanların performans düzeyini etkileyen bazı örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, çalışan performansı bazen pozitif bazen de negatif yönde etkiler. Stres seviyesi yüksek iş ortamlarında performans düzeyi düşük, stres seviyesi düşük olan iş ortamlarında ise performans düzeyi yüksek olur (Gümüştekin ve ztemiz, 2005).

Bir kurumdaki ahlaki unsurlar da çalışan performansında etkilidir. Örgütte bu tür sorunların yaşanması çalışanın performansını olumsuz etkilerken işten çıkma isteği de oluşturabilir. İş ortamındaki uygulanan sıkı denetimler ve sert disiplin politikaları çalışanın performansında verimsizliğe yol açabilir. Tam tersi bir durum olan aşırı serbestlikte çalışan performansını olumsuz etkileyebilecektir. Buradan çıkan sonuç kurumdaki istenilen hedeflere varmada bireysel performansların yanında örgütsel niteliklerinde bulunduğu bir gerçektir (Dikbaş, 2019).

Çevresel faktörler

İş yerlerinde yaşanan iç ve dış evre faktörleri ve bu faktörlerde meydana gelen değişiklikler kurumdaki çalışanların performanslarına etki etmektedir. Mesela hızla gelişip ilerleyen teknolojik gelişmeler, toplumdaki sosyal olaylar, hükümetlerce belirlenen düzenlemeler gibi faktörler bireysel performansa etki etmektedir (Yılmazer, 2012). Çalışma ortamında yapılan iyileştirmeler kurumdaki verimliliği artırırken, işten kaynaklı şikyet ve devamsızlıklarında verimliliği azalttığı söylenebilir (elik, 2019).

2.3. Kùltùrlerarası İletişim Etkililiği

Tùm canlıların yaşamsal faaliyetlerini sürdüröbilmek ve ilişkilerinin devamı için gerekli olan en önemli unsur iletişimdir. İletişim insanın yaşamının her anında, her koşulda tüm faaliyetlerinde maddi, manevi, düşünsel, inançsal ve duygusal olarak etkili olan insan hayatıyla ilgili her şeydir (Erdoğan, 2011).

İletişim (communication) kavramı; en genel bir düşünçenin ya da davranışın karşılıklı olarak değış tokuşu olarak ifade edilen iletişim kavramı bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir. Her an insanlar iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar. İnsanlar arasındaki iletişim insanları diğer canlılardan ayırır. Diğer insanlarla iletişim kurma insan olmanın özünü oluşturur (Dinç, 2018). Dinamik olan iletişim, anlayışı teşvik edebilir veya savunmalar oluşturabilir. Kùltùrlerarası etkileşimlerin benzersiz bir yönü, etkileşimin gerçekleşeceği temel kurallar ve sinyallerin farklı anlamları ile ilgili belirsizlik ve muğlaklıktır (Gudykunst vd., 1985; Gudykunst vd., 1986; Gudykunst vd., 2001).

Üç tür iletişim vardır. Birincisi, bir mesajın anlamını anlamak için bir bireyi dinlemeyi içeren *sözlü iletişim*; ikincisi, iletilen bir mesaj olan *yazılı iletişim* ve son olarak, bir bireyi gözlemlemek ve anlam çıkarmak anlamına gelen *sözsüz iletişim*. Hikâye anlatımının sözlü iletişimin etkili bir yöntemi olduğu gösterilmiştir; hikâyeler kritik faydaları açıklamaya ve organizasyon içinde çeşitli görevlerin nasıl işlediğini göstermeye yardımcı olur. Hikâyenin ortaya çıkışı, yoğunluğu ve eğilimi daha yüksek kurumsal bağıllıkla ilişkilidir (McCarthy, 2008).

Etkililik (effectiveness) kavramı; insanların olduğu kadar kurumların da amacını oluşturur. Etkililiğin anlamı amacın beklenen seviyede gerçekleştirilmesidir. Beklenen seviyede gerçekleştirilmesi için de amaca insanların ve kurumların etkili ve yeterli şekilde hizmet etmesi gerekmektedir. Etkililik, kurumların amacına ulaşabilmesi için insanların istenilen derecede güçlü ve bir çaba içinde olması gerektiği anlamında kullanılmaktadır (Karatepe, 2005).

İletişim etkililiği (communication effectiveness) kavramı; en temel düzeyde liderlik-takipçilik dinamiklerini açıklar ve bir gönderici/liderin ve alıcı/takipçinin bakış

açılarının, mesajlarının ve davranışlarının nasıl yankılandığını (veya yankılanmadığını) yansıtır. İletişimin etkililiği iki farklı koşul veya faktör grubuna bağlıdır. İlk grupta *dış faktörler* (doğa, yöntem, hedef kitle, mekan) ve ikinci grupta iletişimciye ait *içsel faktörler* (yeterlilik, dinleme, yorumlama, karşılaştırma ve değerlendirme) vardır (Ruben vd., 2019). İletişim etkililiği güvenilirlik ve bağlılık, etki ve ikna, kişilerarası ilişkiler ve ekip oluşturmaya yönelik sorular üzerinden ölçülür.

Marinescu (2020), iletişim etkililiğini, organizasyonun kimliği ve hedef kitlesi ve mevcut piyasa eğilimleri gibi unsurları hesaba katması için organizasyonu yönlendiren eylem yolu biçiminde tarif etmiştir. Etkili iletişim, iletişim kanalının mesajın amacına uygun olarak elde edilmesi anlamına gelir (Barry ve Fulmer, 2004). İçeriğin bir kaydına gereksinim duyulduğunda, yazılı medya en iyi yol olabilir. Çünkü yazılı medyada bir yanıt için daha az aciliyet söz konusu olur veya alıcıdan çok az geri bildirim alınmasını gerektirir. Hassas veya duygusal bir mesaj iletilmesi durumunda ise sözlü iletişim en mantıklı olanını temsil eder. Literatürde etkili iletişimin zahmetsiz bir süreç olma özelliği öne çıkar. Zira sözlü iletişimde iletişim sürecinin kaynağı bir mesaj iletir ve bu mesajın gönderenin amacına bağlanmak için doğru bilgiden oluşması, eksiksiz ve kesin bir mesaj olması ve alıcıyı dikkate alması gerekir (Marinescu, 2020).

Araştırmacılar, iletişim davranışlarını belirli mesajları iletmek için kullanılan kelimeler ve ifadeler olan sözlü, sözsüz ve konuşma eylemleri olarak sınıflandırır (Lustig ve Koester, 2012). İletişim, sözlü veya sözsüz davranış gözlemlendiğinde ve anlamlandırıldığında bilinçsiz olsa bile gerçekleşir. Teoriler, iletişimin kültürler arasında nasıl değiştiğini (Ting-Toomey, 1988; Burgoon, 1995) veya farklı kültürlerden insanlar arasında nasıl gerçekleştiğini açıklar (Oetzel, 1995; Gudykunst ve Kim, 1997). *Kültürlerarası iletişim (intercultural communication)*, farklı kültürlerin maddi ve manevi olarak kültürel değerleriyle birlikte etkileşim halinde olmalarını ifade eder. Aynı zamanda bu kavram, kültürlerarası etkileşim esnasında farklı kültürlerle mensup bireylerin birbirlerini anlamaya çalışmalarını, birbirlerini oldukları gibi kabul etmelerini, birbirlerine saygılı olmalarını ve kültürlerin birleşerek yeni bir maddi ve manevi olgular oluşturmalarını mümkün hale getiren disiplinlerarası bilimsel etkinlikler bütünü anlamına gelmektedir (Güven, 2015).

Kültürlerarası iletişimin en görünen kısmını turizm oluşturmaktadır. Turizm başka ülkelerden gelen turistlere gezip gördükleri ülkelerin konuşma dilini tarihsel yapısını bizzat tanıma imkânı verirken, gezilen ülkenin insanlarını da yakından tanıma fırsatı sunmaktadır (Şahin, 2012).

Kültürlerarası iletişimin ana amacı kişiler arasında etkili iletişimi kurmaktır. Etkili kültürlerarası iletişim farklı kültürlere mensup bireylerle etkileşim kurmada yanlış anlamayı en aza indirmek amacıyla bir kişinin iletişim davranışlarını ve becerilerini kullanabilme kabiliyeti anlamına gelir (Gudykunst ve Kim, 1992). Etkili kültürlerarası iletişim diğer kişilerle iletişim kurabilme, yanlış anlaşılmaları çözme/ele alma, sözsüz davranışları yorumlama, diğer kişilerin duygularını ve bakış açısını anlama ve diğer kişilere empati duyabilme yeteneğini kapsar (Redmond ve Bunyi, 1993). Kültürlerarası iletişim etkililiğinde; iletişim içinde olan kişiler farklı kültürlerdeki insanların etkileşim esnasında tavır, mimik, davranış, istek ve beklentilerine dayalı davranışlarını bilmedikleri sürece kendi kültürel değerlerine göre anlamlandırmak isteyeceklerdir.

Literatürde farklı kültürlerden gelen bireylerle etkili iletişim kurmadan önce, çözülmesi gereken engellerin aşılması gerektiği öne sürülmüştür. Bu engellerden birinin, kişinin kendisinden farklı insanlarla veya yabancı kişilerle kurulacak iletişimden korkma ve şüphe duyma olduğu belirtilmiştir (Lesmir vd., 1990). Etkili kültürlerarası iletişimi engelleyen diğer temel unsurlar arasında dil farklılıkları, sözsüz yanlış yorumlamalar, erken/olgunlaşmamış değerlendirmeler ve yüksek düzeyde kaygı sayılabilir (Barna, 1994). Böyle bir durumda da kültürlerarasında iletişim sorunları yaşanabilmektedir (Kaya, 2016). Aynı şekilde kültürlerarası iletişim sürecinde, kişilerin kendi yaşayış tarzlarına özgü iletişim davranışlarını da etkileşime aktarmak istemeleri de kimi iletişim sorunlarının yaşanmasına sebep olabilmektedir (Bozkaya ve Aydın, 2010). Farklı kültürlerden gelen bireylerle iletişimde bu engelleri aşmak için kültürlerarası iletişim yetkinliğine ihtiyaç vardır.

2.3.1. Kùltùrlerarası iletişim etkililiğinin temel kavramları

Kùltùrlerarası iletişim

Kùltùrlerarası iletişim, farklı kùltùrlerin kùltùrel özelliklerini, sembol ve eylemlerini anlayıp onlarla etkileşime girilen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Okmeydan, 2019). Son yıllarda kùltùrlerarası iletişimin talep görmesinin sebepleri arasında küresel ekonomi, öğrenci değişim programları, turizm gösterilebilir. Dünyanın her yerinde yayılan beynelmilel ekonomik güçler ürünlerini pazarlarken aynı zamanda da dillerini bu yerlere götürürler. Böylelikle anlaşma aracı olan yabancı dilin yanında kùltùrlerarası zekâ ve buna bağlı olarak algı da artmaktadır. Sonucunda da etkileşime girilen kùltürün jest, mimik gibi beden dili gibi unsurları da önemli hale gelmektedir (Yağbasan ve Demirbağ, 2017). Temel olarak kùltùrlerarası iletişim kùltür ve iletişim kavramlarının etkileşimidir ve bu iki kavramın işbirliğini gerektirir.

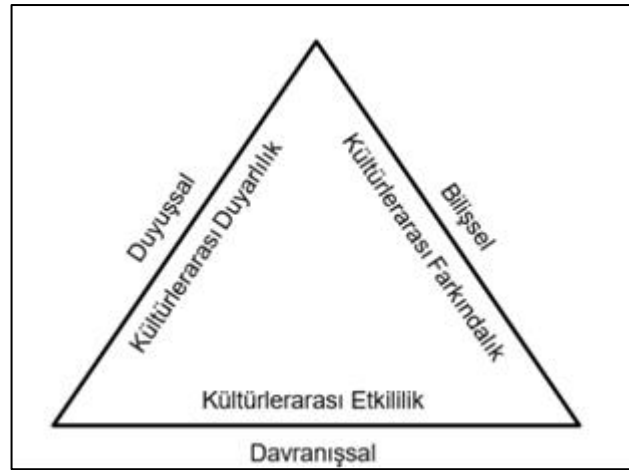
Kùltùrlerin birbirleriyle olan iletişiminde her zaman farklı kùltùrlerden gelen bireyleri tam olarak anlamak yeterli olmamaktadır. Farklı kùltùrlerin etkileşiminde, bireylerin davranışlarından çıkarım yapılarak anlaşma sağlanmaya çalışılır. Bu durum her zaman üstesinden gelmeyi gerektiren zorluklar oluşturmamaktadır. Zira artık sıradanlaşan kùltùrlerarası karşılaşmalarla ve yenedünya düzeniyle iletişimde anlaşma sorun olmaktan çıkmış durumdadır. Artık popöler kùltürün egemen olduğu dünyanın her yerinde farklılıklara dayalı anlaşamama sorunu ortadan kalkmış gözükmemektedir. Örneğin, turizm yapılan coğrafyalarda söz sahibi ÷lke vatandaşlarının kùltürlerine göre aktiviteler yapılmaktadır. Bu durum kendilerine ait kùltùrlerin yok olduğu anlamına gelmemelidir, tersine kùltùrel bir etkileşim olarak değerlendirilmelidir. Ancak böyle olduğu takdirde süreç kùltùrel açıdan baskın olan kùltürün yararına göre işleyecektir (Yağbasan ve Demirbağ, 2017).

Kùltùrlerarası yeterlilik

Kùltùrlerarası yeterlilik (intercultural competence) terimsel anlamda “kùltùrel yetenek, global yetenek, uluslararası yetenek, çok kùltürlölük yeteneği, kùltùrlerarası etkililik” gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmaktadır. Öncelikle kùltùrlerarası yeterlilik değişik kùltùrel özelliklere sahip insanları tanımak ve anlamak isteğiyle

başlamaktadır. Kùltùrlerle iletişim sùrecinde farklılıkları esas alarak kişinin değerleri, iletişim stili, zaman algısı, yaşama bakışı gibi özelliklerinin òęrenilmesi ve bunların farkında olarak iletişim sùrecinin başlatılması yararlı olacaktır (Eğinli, 2011).

Kişinin gùnlùk yaşamdaki iletişim kurabilme becerisini bu kişilerin hayatının devamı niteliğinde olan ve temelini oluşturan iletişim faaliyetleri oluşturmaktadır. Gùnlùk hayatta gòsterilen her tùrlù iletişim durumları kişinin yaşamında sevinçleri, başarısı, ilişkileri gibi birçok olayları etkileyebilmektedir. Kùltùrlerarası iletişim yönünden bakıldığında iletişim yeterliliğinin temel noktasını, yabancı kùltùrün kişileri ile girilen iletişimdeki davranış şekilleri oluşturmaktadır. İletişim yeterliliği, diğer kişilerin algılarını kapsar, ilişkiseldir ve kişilerarasıdır. Kùltùrlerarası iletişimde yeterlilik konusunda üç önemli model tasarlanmıştır ve bu model, birbirlerine bağlı ilişkileri içermektedir. Kùltùrlerarası iletişim yeterliliğine yönelik bu modelin; duygusal boyutunu *kùltùrlerarası duyarlılık*, bilişsel boyutunu *kùltùrlerarası farkındalık* ve davranışsal boyutunu *kùltùrlerarası beceriklilik* oluşturmaktadır (Karaman, 2018). şekil 2.3’de gòsterildięi üzere, bu boyutların üçù birbiriyle yakından ilişkili ancak birbirinden ayrı kavramlardır.



şekil 2.3. Kùltùrlerarası iletişim yeterliliğinin üç köşeli modeli (Chen, 2014)

Kùltùrlerarası iletişim yeterliliği, değişik kùltùrlerin kendilerine ait olan değerleri, inançları, duyuş ve dùřùnùřleri ile şekillenmiş etkileşimleriyle oluşmaktadır. Kùltùrel yeterliliğın kapsama alanlarına kùltùrlere gòre uygun hareket etme, olması gerektiği gibi dùřùnme, değişik kùltùrlere sahip insanlarla etkileşimde olma ve çalışma

kabiliyeti girmektedir. Böylelikle kültürel yeterlilik farklı kültürler arasında fonksiyonel şekilde etkili olmayı amaçlamaktadır (Ekiyor, 2021).

Kültürlerarası iletişim yeterliliği kapsamında yapılan çalışmalar bu alanda yapılan yanlış yorumlamaları gidermeye yöneliktir. Kültürlerarası iletişimde yeterlilik arttıkça yanlış anlamalar azalır. Bunun gerçekleşebilmesi için iletişim sürecinde kişi hem kendi davranışlarını hem de karşısındakinin davranışlarını tahmin edebilmelidir. İletişim yeterliliği kişinin kendi iletişimi sırasında gösterdiği hal ve hareketleri ile birlikte karşısındaki kişininde nasıl davranacağını öngörebilen bir kavramdır (Kartarı, 2014).

Her geçen gün daha fazla kültürel ve ortak-kültürel çeşitlilikle karşılaştıkça, kültürlerarası iletişim yeterliliğinin dikkatli bir şekilde incelenmesi giderek daha önemli hale geliyor. Farklı kültürlerden kişiler, yaklaşmakta olan küresel toplumda yalnızca yetkin kültürlerarası iletişim yoluyla etkili ve uygun bir şekilde iletişim kurabilirler (Chen ve Starosta, 1996).

Kültürlerarası iletişim son yıllarda globalleşme ve kişilerin değişen yenedünya hareketliliklerine bağlı olarak akademik alanda disiplinlerarası bir bilim dalı olarak önemli görülmektedir; çünkü küreselleşme süreci ile birlikte bir yandan öncesinde belirlenen sınırlar ortadan kalkmakta, diğer taraftan dünya daha çok parçalara ayrılmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte kültürlerarası iletişim ve etkileşim temelinde kültürlerarası iletişim yeterliliği kavramı daha da önem kazanmaktadır (İlbuğa, 2010).

Kültürlerarası duyarlılık (intercultural sensitivity), küreselleşmeyle birlikte devletlerarasındaki ilişkilerin daha karmaşık bir hal aldığı günümüz dünyasında kültürlerarası iletişimin duyarlılığı daha yoğun hissedilerek güçlü bir talep ve istek olarak öne çıkmaktadır (Bekiroğlu ve Balcı, 2014). Yeryüzünde her kültürün birbirinde farkını ortaya çıkaran toplumsal ve kültürel değerleri mevcuttur. Kültürlerarası duyarlılık bu farklılıklara sahip bireylere karşı gösterilen anlayışı ve bu farklılıklar karşısında saygılı olmayı sağlayan duyarlılıktır. Farklı kültürlerle giderek oraların tanınması yaşam tarzlarının bilinmesi ve insanlarına ona göre davranılması sonucunda edinilen deneyimler bu farklılıklara sahip insanlara karşı daha duyarlı olunmasına fayda sağlamaktadır. Kültürel farklılıklara karşı olumlu tutum,

kültürlerarası duyarlı kişilerin sahip olması gereken niteliklerden biridir (Özdemir, 2019).

Toplumda her kültürün, farklılıkları içermesini, birbirinden ayrılmasını gerektiren özellikleri bulunmaktadır. Kültürlerarası duyarlılık; kültürel olarak ayrı kültürlerde, farklı kültürel özellikleri barındıran kişilere karşı özverili olmayı ve onları anlamayı olanaklı hale getiren duyarlılıktır (Özdemir, 2019). Farklı kültürlerle sahip bireyler, diğer kültürlerle iletişim halindeyken ya da iletişim öncesi ve sonrasında o kültürle ilgili pozitif duygulara sahip olunmasını ve o kültürün farklılıklarına saygı gösterilmesini ifade etmektedir (Eğinli, 2011).

Kültürlerarası duyarlılık belirli durum, kişi ve çevrelerin neden olduğu kişisel duygulara yönelir. Triandis (1977), kültürlerarası duyarlılığa sahip bir birey kültürlerarası etkileşim öncesinde, sırasında ve sonrasında olumlu duygusal tepkiler yansıtabileceği ve alabileceği bir nosyon taşır. Dolayısıyla, kültürel farklılıkları anlamaya ve takdir etmeye yönelik olumlu bir duygu geliştirmek ve nihayetinde kültürlerarası yetkinlik becerisini teşvik etmek için, kültürlerarası açıdan duyarlı kişilerin şu unsurlara sahip olması gerekir: öz saygı, kendini izleme, açık fikirlilik, empati, etkileşime dahil olma ve yargılamamadır (Chen, 1997).

Kültürlerarası iletişimden önce kişi, iletişim sırasında ve sonrasında olumlu duygusal tepkiler almayı öğrenir. Ortaya çıkan olumlu duygusal tepkiler, kültürel farklılıkların tanınmasını ve saygı duyulmasını sağlar. Bunun sonucunda kültürlerarası duyarlılığın geliştirilmesi sağlanmış olur. Kültürlerarası iletişim yeterliliğinde bireylerin farklı kültürleri tanınması, bu farklı kültürlerle uyumu ve onlara karşı saygılı olması kültürlerarası duyarlılığı besleyerek gerçekleşmesine yardım eder (Kartarı, 2014).

Farklı bir ülkede bulunduğumuzda oradaki insanların yaşam tarzlarını ve alışkanlıklarını tuhaf bulduğumuz gibi, doğdumuz andan beri edindiğimiz kültürel değerlerimizde kendi alışkanlıklarımız olduğunu fark edince ortaya hayret verici bir durum çıkmamaktadır. Buradan hareketle diyebiliriz ki kültürlerarası iletişimde muvaffakiyetin temeli, kişilerin öncelikle kendilerine ait olan kültürlerine duyarlılık kazanmasıyla mümkün olmaktadır (Ügeöz, 2002).

Kültürlerarası farkındalık (intercultural awareness), bireyin kendi kültürünü ve iletişim kurduğu diğer bireylerin kültürünün birbirlerinin düşünce ve duygularını nasıl etkileyeceğini anlamasını ve farklılıkların farkında olmasını açıklamaktadır (Eğinli, 2011). Kültürün etkisinin farkında olma kültürel davranış kalıpları arasındaki farklılıkları da anlamayı kapsar. Kültürel uyanıklık sürecinden geçen birey, jest ve mimikler gibi birtakım evrensel insan davranışlarına dayalı olarak farklı kültürlerden insanların kültürlerarası iletişim sürecinde, bu evrensel davranışları kendilerine nasıl uyarladıklarını anlamaya başlar. Kültürel uyanıklık kazanma sürecinde birey sadece kültürlerarası farklılaşmayı anlamakla kalmaz aynı zamanda birden çok kültürün bir arada bulunmasını da olumlu karşılamayı öğrenir (Kartarı, 2014).

Kültürlerarası farkındalık kişinin kendi kültürünün ve farklı kültürlerin farkında olmasıdır. Bu sadece diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olmaktan ötedir. Hem kendimize ait olanı hem de farklı kültürleri gözlemleyerek tanıma, farklılıkları kabul etme, bilinmeyenlerle mücadele etme kültürlerarası farkındalığın artırılması için gerekli olan bilgi ve beceriler olarak yorumlanmaktadır. Sonuç olarak, kişiler kültürlerarası iletişime girdiklerinde kültürel farkındalık ve benlik bilinci elde ederler. Kişi kendine ait kimliğini bilerek kendini tanıır. Kültürel çeşitliliği de anlayıp yorumlayarak o konuda da farkındalık kazanır. Küresel bir toplumda ikiside iletişim yeterliliği için gereklidir (Öğüt, 2017).

Kültürlerarası beceriklilik, farklı kültürlerden olan insanlarla etkileşim halinde iken sözlü ve ya sözsüz iletişim becerilerini kullanarak aktif olmayı ifade etmektedir. Farklı kültürlerle etkileşim sürecindeki kişi diğerlerinin ihtiyaçlarını ve amaçlarını bilip ona göre davranırsa kültürel beceriklik kazanmış demektir. Bir anlamda bu durum kültürel farklılıklara adapte olmayı gerektirmektedir. Toplulukları kendi kültürel özellikleriyle dürüst bir şekilde kabul ederek saygı duyup karşı kültürü anlayabilmek önem kazanmaktadır. Kişinin hem ilişki boyutuyla hem de düşünce olarak farklılıklara karşı çaba göstermesi, kültürel farklılıkların iletişim sürecinde problem olmasını ortadan kaldıracaktır (Eğinli, 2011).

Kültürlerarası beceriklilik, iletişim becerilerini içerir. Aynı zamanda etkili bir etkileşimde bulunabilmek için sözlü iletişim ve sözsüz davranışlardan oluşur. Kültürlerarası beceri; mesaj verme kabiliyeti, davranışsal esneklik, etkileşimde saygı,

kimlik koruma ve etkileşim yönetimini içerir. Kültürlerarası iletişimde mesaj becerileri kendi kültürümüz dışında başka bir kültürün dilini kullanabilme becerisidir. Dilin yanında mesaj becerileri etkileşim esnasında kolay anlaşılabilir mesajları kullanma becerisini ifade eder. Buradan hareketle kişiler, verilmek isteneni iletebilme, kendini ifade edebilme, davranışta esneklik, etkileşim yönetimi ve sosyal beceriler ile olan tüm bilgileri kültürlerarası beceri kademelerini geliştirdikçe kültürlerarası etkileşimde daha etkili duruma gelebilirler (Öğüt, 2017).

2.3.2. Kültürlerarası etkililik tanımı

Her geçen gün sosyal bilim araştırmacıları kültürlerarası etkililiği ve bireyler arasındaki kültürlerarası etkileşimleri incelemeyi sürdürmektedir. Araştırmacıların bu yöndeki motivasyonunda Messner (2015), küreselleşmenin çokuluslu işletmelerde ve müşteri-tedarikçi ilişkilerinde işlerin sunulma biçiminde birçok değişikliğe yol açtığı gerçeğinin altını çizmektedir. Kültürlerarası etkililik, bireylerin kültürlerarası etkileşimde uygun ve etkili bir performansla iletişim hedeflerine ulaşmalarını sağlayan hem sözlü hem de sözsüz davranışları içeren iletişim becerilerine karşılık gelmektedir (Portalla ve Chen, 2010). Simkhovich (2009:384), kültürlerarası etkililiği “karşılıklı olarak faydalı sonuçlar elde etme şansını en üst düzeye çıkarmak için farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla ilişki kurma yeteneği” olarak tanımlamıştır. Bir birey kültürlerarasında etkili hale geldiğinde, başarısızlık riski azalır.

Kültürlerarası etkililiği kavramsallaştırma ve ölçme yaklaşımlarının çoğu başarılı kültürlerarası iletişimciler olarak algılanan bireylere odaklanmıştır. Bu bakış açısını benimseyen araştırmacılar, genellikle etkili kültürlerarası iletişimcinin özelliklerini ve kişilik gelişimini tanımlamışlardır (Bochner, 1973; Adler, 1974). Örneğin, Bochner (1973:35)'in yaklaşımında *arabulucu bir insan*; "insanlığın ortak birliğine, değerlerin kültürel göreliliğine, bilişsel esnekliğe, uluslararası sosyal ağlara ve uluslararası referans gruplarına üyeliğe" inanan biri olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, psikososyal yaklaşım, kişisel ve sosyal özelliklerinin kültürler ve bağlamlar arasında başarılı kültürlerarası iletişimle ilişkili olduğu düşünülen örnek bir birey sunmaya çalışmaktadır. Kültürlerarası ortamda etkili iletişimi inceleyen araştırma örnekleri arasında Detweiler (1980)'in “Barış Gönüllüleri” nde çıkarım yapma becerileri üzerindeki etkisine ilişkin çalışması, Wiseman ve Abe (1986)'nin bilişsel karmaşıklık

ve kültürlerarası etkinlik algıları araştırması ve iç veya dış kontrol odağının kültürlerarası iletişimler üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik çalışmalar yer almaktadır (Yum, 1985; Wheelless vd., 1986). Kişilik özelliklerini kültürlerarası ortamda performansla ilişkilendirme girişimleri, deneysel olarak test edildiğinde çok az destek görmüştür (Church, 1982). Ayrıca bu yaklaşım yalnızca kültürlerarası etkileşimden önceki koşulları incelemiş ve gerçek iletişim davranışlarını incelememiştir.

Kültürlerarası iletişim etkililiğini kavramsallaştırmaya yönelik bir diğer yaklaşım Triandis (1973) tarafından sağlanmıştır. Triandis'in etkililiğe ilişkin görüşü, bireyden kaynaklansa da, diğer kültüre ilişkin bilgiye vurgu yapmıştır. Kişilerarası yeterliliğin, bir başkasının davranışını analiz etme ve diğer kişinin beklediği sonuçları bilme yeteneği olan *eşbiçimli (izomorfik) atıf* gerektirdiğini öne sürmüştür. Kültürel özümseyiciyi geliştirme ve kullanma konusundaki çalışmaları, kültürlerarası etkileşimleri etkileyen belirli türdeki kültürel bilgileri belirlemek için yararlı olmuştur. Ancak Triandis'in çalışması, sadece yalnızca belirli kültürel ortamlarda kültürlerarası iletişim etkililiğini ölçmek için kullanılabilir.

Diğer araştırmacılar, kültürlerarası iletişim etkililiğini oluşturan beceri kümelerinin belirlenmesine odaklanmıştır. Bir dizi çalışma (Hammer vd., 1978; Abe ve Wiseman, 1983; Hammer, 1987) psikolojik stresle başa çıkma, etkili iletişim kurma ve kişilerarası ilişkiler kurma becerileri de dahil olmak üzere kültürlerarası yeterliliğin üç boyutunu belirlemiştir. Bu üç boyut, başlangıçta, başka bir kültürde etkili bir şekilde işlev gördüğü değerlendirilen 53 ABD vatandaşının, 24 davranışı, kültürlerarası etkililikteki önem sırasına göre sıralamasıyla oluşturulmuştur (Hammer vd., 1978). Bu boyutlar, daha büyük Kuzey Amerikalı gezginler örnekleriyle (Hammer, 1987) ve Japon gezginlerle yapılan kültürlerarası çalışmalarda (Abe ve Wiseman, 1983) doğrulanmıştır. Bu çalışma kavramsal kültürlerarası iletişim etkililiği düzeylerini birbirine bağlamaya çalıştığı için umut vadeden bir araştırma olmuştur. Belki de kültürlerarası iletişim etkililiğini kavramsallaştırma ve ölçme konusunda en umut verici yaklaşım Ruben ve meslektaşları tarafından sağlanmıştır. Kişilik ve tutumsal yaklaşımlardan uzaklaşan Ruben (1985), kültürlerarası karşılaşmalar sırasında bireylerin belirli iletişim davranışlarına odaklanan davranışsal bir yaklaşımı savunmuştur. Kültürlerarası iletişim etkililiğinin davranışsal bileşenlerini inceleyen

Ruben ve Kealey (1979), bireysel niyet ve durumsal değişkenlerin kültürlerarası uyum üzerinde bir etkiye sahip olduğunu fark etmişler, ancak etkileşime bireysel davranışların katkısına daha fazla ağırlık vermişlerdir.

2.3.3. Kültürlerarası etkililik kriterleri

Farklı kültürlere mensup bireyler arasında meydana gelen sözlü ve sözsüz mesajların yeterli bir şekilde değişimi vasıtasıyla algılanan uygunluk, etkililik ve doyum kriterleri elde edilebilir. Mesajların yeterli bir biçimde değişimi, kültürlerarası iletişim kuran bireyin kendilerinin ve mesajlarının uygun bir bağlam içerisinde anlaşılmasını ve istenen hedeflere ulaşmasını ifade eder. Kültürlerarası temelde iletişim kuran ve iletişime katılan bireyler, iletişimin uygunluğunu, etkililiğini ve ayrıca doyumunu deneyimlediklerinde iletişim sürecinin ve sonucunun başarılı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla K E'nin anlaşılabilmesi için uygunluk, etkililik ve doyum kriterlerinin kısaca açıklanması faydalı olabilecektir (Ting-Toomey, 1999).

Uygunluk (appropriateness), bir kültürün içinde yetişen bireylerin edindiği beklentilere uygun ve bu beklentilerle uyumlu olarak görülen değiş-tokuş edilen davranışların derecesi anlamına gelir. Bireyler alışılmış şekilde kültürlerarası bir etkileşim ortamında kendi kültürel beklentilerini ve metinlerini kullanırlar. Yine bu bireyler yeterli bir iletişimci olma izlenimlerini diğer kişilerin belli bir ortama ilişkin sözlü ve sözsüz davranışlarına dair algıları üzerinden oluştururlar. Bireylerin “uygun” ve “uygun olmayan” davranışlara yönelik değerlendirmeleri kısmen kökleşmiş kültürel sosyalleşme deneyimlerinden ileri gelir. Bir iletişimin uygun olup olmadığını anlamak için hem iletişimciler hem de ilgili gözlemciler açısından yeterli değerlendirmeleri edinmek önemli olur. Böyle bir süreçte bireyin kendi algısı ve diğer kişilere yönelik algısı hakkındaki verileri toplayabilmekte önemlidir. Uygun iletişim kültürel bir görüntünün değerlerini, normlarını sosyal rollerini, beklentilerini, kurallarını ve metinlerini anlamak suretiyle değerlendirilebilir. İletişim uygunluğu kriteri iletişim etkililiği kriteriyle eř zamanlı olarak işler. Birey kültürel bir görüntüde uygun davranışı gerçekleştirdiğinde bu kültürel açıdan uygun davranışlar iletişim etkililiğini kolaylaştırabilir (Ting-Toomey, 1999).

Etkililik (effectiveness), iletişimcilerin karşılıklı ortak anlamı ve arzu edilen amaçla ilişkili sonuçlara ulaşma derecesini ifade eder. Etkili bir kodlama ve kod açma süreci karşılıklı ortak anlamlara yol açar. Karşılıklı ortak anlamlar ise algılanan kültürlerarası anlayışı meydana getirir. İki iletişimciden birinin etkisiz kodlaması ve kod açması kültürlerarası yanlış iletişime ve yanlış anlamalara sebep olabilir. İçerik düzeyinde mesajın doğru kodlanması ve kod açımının yanında iletişimciler etkili kültürlerarası anlayışın çoklu düzeyi boyunca bilinçli farkındalığa ve duyarlılığa gereksinim duyarlar. Kültürlerarası anlayışı arttırmada şu üç anlam katmanı önemli olmaktadır: i) içerik anlamı, ii) kimlik anlamı ve iii) ilişkisel anlam. Etkililik kriteri içerik, kimlik ve ilişkisel düzeyde kültürlerarası anlayışı arttırmanın önemine vurgu yapar. İletişim sürecinde sadece değiş tokuş edilen içerik mesajını anlamak yeterli olmaz, aynı zamanda değiş tokuş edilen mesajı vurgulayan kimlik temelli anlamlara da dikkat etmek gerekir. Aynı zamanda bu süreçte birey farklı kültüre mensup bireylerin ilişkiyi nasıl gördüğüne yönelik kültüre duyarlı yoruma varmak amacıyla uygun kültürel değerlerin anlam düzeyiyle uyumunu da sağlamalıdır (Ting-Toomey, 1999).

Doyum (satisfaction) insanlar tüm kültürde gerek bireysel kimliği gerekse grup üyeliği kimliğine dair diğer insanların olumlu doğrulamasını arzu ederler. Bu bireyler arzu ettikleri benlik imajlarının kabul gördüğü etkileşimlerden fazlasıyla doyum sağlama eğiliminde olurlar. Buna mukabil arzu ettikleri benlik imajlarının inkâr edildiği ya da doğrulanmadığı etkileşimlerde ise tatminsizlik yaşama eğilimi gösterirler. Böylece kültürlerarası iletişimcilerin kültürel ve ya toplumsal cinsiyet örneğinde olduğu gibi önemli kimliklerinin olumlu olarak ifade edilmesi ve duyarlı bir şekilde ele alınması halinde etkileşim doyumunu yaşarlar. Kültürlerarası iletişimcilerin önemli olarak algıladığı kimliklerinin geçirtilirdiği veya yönlendirildiği durumlarda ise deneyim tatminsizliğini yaşarlar.

Etkileşim doyumuna ulaşmak amacıyla bireyler iletişim sürecinde sözlü ve sözsüz mesajların kullanımını çevreleyen kültürel ilke ve varsayımlarını anlamaya gereksinim duyar. Ayrıca bu bireylerin sözlü ve sözsüz iletişimin kültüre özgü işlevlerini çevreleyen bireycilik-toplulukçuluk ve güç mesafesi gibi kültürel değerleri anlaması önemli olur. Daha geniş güç mesafesi kültürleri için örneğin, biçimsel sözel ve sözsüz etkileşim daha önemli olur. Daha dar güç mesafesi kültürleri için biçimsel olmayan sözel ve sözsüz etkileşim tercih edilir. Ayrıca doğrudan veya dolaylı iletişim sözel

tarzları, benliği öne çıkaran veya benliği bastıran iletişim farklı kültürel topluluklarda farklı doyum seviyesine sebep olur. Bireyci kültüre mensup kişiler için etkileşim doyumunu kişi temelli duygular ve kişisel özdeğer konularıyla ilişkili olur. Toplulukçu kültüre mensup kişiler için ise etkileşim doyumunu grup içi duygusal tepkilere ve grup temelli özdeğer konularına sıkı sıkıya bağlı olur (Ting-Toomey, 1999).

2.3.4. Kültürlerarası etkililik bileşenleri

Bilim insanları, beş kategoriye ayrılabilen kültürlerarası etkili davranışları açıklayan çeşitli bileşenler tanımladılar: Mesaj becerileri, etkileşim yönetimi, davranışsal esneklik, kimlik yönetimi ve ilişki geliştirme (Ruben, 1977; Chen, 1989, 2005; Martin ve Hammer, 1989; Spitzberg ve Changnon, 2009).

Mesaj Becerileri (message skills): Mesaj becerileri, kişinin kendi kültürü dışındaki bir kültürün dilini kullanma becerisine atıfta bulunur ve bunu yaparken kişi karşı tarafın sözlü ve sözlü olmayan davranışlarını uygulamalıdır (Chen, 2007). Rubin (1982)'ye göre, mesaj becerilerinin bu sözlü ve sözlü olmayan davranışları dört bileşenden oluşur: (1) iletişim kodları - kelimelerin, telaffuzun, dilbilgisinin ve sözlü olmayan sinyallerin uygun kullanımı ve dinleme becerisi; (2) sözlü mesaj değerlendirmesi - ana fikirleri belirleme, gerçekleri görüşlerden ayırma, bilgilendirici ve ikna edici mesajları ayırt etme ve bir başkası mesajı anlamadığında bunu fark etme yeteneği; (3) temel konuşma iletişim becerileri - fikirleri açık ve öz bir şekilde ifade etme, bir bakış açısını savunma, mesajları anlaşılabilir şekilde düzenleme, soruları etkili bir şekilde sorma ve cevaplama, özlü talimatlar verme ve mesajları özetleme yeteneği ve (4) insan ilişkileri - bir başkasının bakış açısını tanımlama, görüş farklılıklarını açıklama, başkalarına duyguları ifade etme ve sosyal ritüelleri gerçekleştirme yeteneği.

Mesaj becerileri, kendini ifşa etme süreci tarafından belirlenir (Bochner ve Kelly, 1974; Wheelless ve Grotz, 1976; Duran, 1983) ve bu süreç başarılı bir sonuca ulaşmak için uygunluk ilkesine göre düzenlenmelidir (Chen, 2007). Bu nedenle, kendini ifşa etme beklenen mesajları kullanma yeteneğini ve kültürlerarası etkileşimde kabul edilebilir davranışlara ilişkin beklentinin anlaşılmasını göstermelidir (Wiseman, 2003). Başka bir deyişle, davranışları kabul edilebilir veya etkili kılan şey, belirli kültürel kısıtlamalara ve durumlara bağlı olarak dalgalanacaktır.

Etkileşim Yönetimi (interaction management): Etkileşim yönetimi, tartışmada sırayla konuşma ve başkalarının ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir değerlendirmesine dayalı olarak etkileşimi başlatma ve sonlandırma yoluyla gösterilir (Ruben ve Kealey, 1979). Etkileşim yönetiminin, kültürlerarası iletişim yeterliliğinin önemli bir unsuru olduğu bulunmuştur (Ruben, 1976; Koester ve Olebe, 1988; Martin ve Hammer, 1989). Etkileşim yönetimi, öncelikle bir etkileşimi sürdüren prosedürel yönlerle ilgilenir ve yeterlilik, bir bireyin bu prosedürel yönleri ele alma becerisiyle doğrudan ilişkilidir (Wiemann, 1977).

Spitzberg (1997), etkileşimi başlatmanın ve sonlandırmanın yanı sıra, konuşma sıralarının düzgün bir şekilde değiştirilmesi gerektiğini ve bir kişi kültürel bir ortamda tavırları ve davranış rutinlerini nasıl gerçekleştireceğini ne kadar çok bilirse, bu kişinin bu kültürdeki diğerleriyle genel olarak iletişim kurma konusunda o kadar bilgili olma olasılığı olduğunu belirtmiştir. Etkileşim yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, bir etkileşim içindeki diğerlerinin ilgi ve yönelimlerine sürekli olarak dikkat etmeye bağlıdır (Chen, 2009).

Kültürel olarak onaylanmış kurallarla sınırlandırılan etkileşim yönetiminin beş bileşeni Wiemann (1977) tarafından ana hatlarıyla belirtilmiştir: (i) konuşmacının sözünün kesilmesine izin verilmez; (ii) bir kişi aynı anda konuşur; (iii) konuşmacı sıraları değişmelidir; (iv) sık ve uzun duraklamalardan kaçınılmalıdır ve (v) bir etkileşimcinin karşılaşmaya tüm dikkatini verdiği algılanmalıdır. Ayrıca gerçek duyarlılık ve dikkat, ayrıca algısallık, etkileşim yönetimi sürecinde diğer kişiye katılım ve bağlılık göstermede önemli bir rol oynar (Cegala vd., 1982).

Davranışsal Esneklik (behavioral flexibility): Davranışsal esneklik, bir etkileşimi gözlemlene, uygun davranışları ayırt etme ve kullanma ve belirli durumsal bağlama uyum sağlama becerisini ifade eder (Bochner ve Kelly, 1974). Davranışsal esneklik, farklı durumlarda uygun davranışlar sergileyebilme becerisidir. Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin yaratıcılık tarafını vurgular. Davranışsal esnekliği kazanmış birey değişik davranış stratejileri uygulayabilir, iletişim sürecine olması gerektiği gibi doğru ve uygun bir şekilde katılabilir (Kartarı, 2006). Duran (1983), bireylerin davranışlarını uygun şekilde seçmeleri gerektiğini, ancak daha iyi stratejiler geliştirmek ve duruma uyum sağlamak için hedeflerini de bu etkileşim içinde ayarlamaları gerektiğini

belirtmiştir. Bu nedenle, davranışsal esneklik becerisine sahip bireyler, bilgiye dikkat ederken doğru ve uyumludur ve iletişim hedeflerine ulaşmak için farklı davranışsal stratejiler uygulayabilirler (Chen ve Starosta, 1996). Davranışsal esneklik, kültürlerarası etkililiğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmiştir (Ruben, 1977; Imahori ve Lanigan, 1989; Martin ve Hammer, 1989; Wiseman, 2003).

Chen (2007)'e göre, davranışsal olarak esnek kişiler farklı bağlamlarda çeşitli iletişim taleplerini entegre edebilirler. Davranışsal esneklik, sözel yakınlık ipuçlarının, yüz kurtarma (self-face saving) araçlarının ve etkileşimde ilişkisel mesajların seçiminin kullanılmasıyla elde edilebilir (Wiemann, 1977). Bir kültürün farklı tutumlarını, değerlerini ve inançlarını sonsuz sayıda olası iletişim etkileşimiyle bir araya getirirken uyumlu olabilmek için, bireyler kendi fiziksel ve sosyal çevrelerinin farkında olmalıdır (Spitzberg ve Cupach, 1984). Dahası, kişinin kendi tanıdık çevresini karşılaştırma için bir temel olarak anlamasının yanı sıra, davranışsal esnekliğin gelişimi, kültürel farklılıkların bilişsel farkındalığına ve kendini izlemedeki duygusal yeteneğe bağlıdır (Chen, 2007).

Kimlik Yönetimi (identity management): Bir bireyin kimliği, büyük ölçüde etkileşim sürecinde kişinin deneyimlerini içselleştirerek şekillenir ve etkilenir (Wood, 2008). Bu iletişim bir aile üyesi, akran veya toplumun rastgele bir üyesiyle olsun, her etkileşimci bireyin kimliğini tanımlamada bir rol oynar. Kültürlerarası iletişim, bir bireyin kimliğinin yönetiminde ek karmaşıklık yaratır çünkü her kişinin, dahil olan her iki birey tarafından müzakere edilmesi, sürdürülmesi ve desteklenmesi gereken önemli ve ayrı bir kültürel kimliği vardır. Başka bir deyişle, kimlik yönetimi, bir bireyin sözel ve sözel olmayan etkileşim yoluyla oluşan muadilinin kimliğini sürdürmesini sağlar. Kimlik yönetimi de kültürlerarası bağlamda etkili bir şekilde iletişim kurmanın önemli bir unsuru olarak tanımlanmıştır (Martin, 1993; Collier, 2005; Chen, 2007; Kim, 2009). Collier (1989)'in belirttiği gibi, kültürlerarası iletişim yeterliliği, bir bireyin diğerinin kültürel kimliğini etkili ve uygun şekilde iletme yeteneği olarak gösterilir; bu, yalnızca her birey tarafından kabul edilip onaylanmakla kalmaz, aynı zamanda etkileşimde belirgin olan birçok farklı kimliği de tekrarlar. Ting-Toomey (2005), kültürel kimliklerin yönetiminin, yetenekli kültürlerarası iletişimcilerin uzlaştırabilmesi gereken bir tür yüz çalışması olduğunu daha da ileri götürdü.

İlişki Geliştirme (relationship development): İlişki geliştirme, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve olumlu bir etkileşim sonucuna ulaşmak için partnerleriyle belirli bir düzeyde ilişki kurma becerisi anlamına gelir (Chen, 2007). Hammer, Gudykunst ve Wiseman (1978), kişilerarası bir ilişki kurma becerisinin, kültürlerarası etkinliğin beslenmesinde hayati önem taşıdığını buldular. Bir birey, çeşitli durumlarda farklı roller üstlenebilir veya oynayabilir. Bireyler, bu durumlara katkıda bulundukları çaba miktarında farklılık gösterse de, bireylerin üstlendiği ilişkisel roller, tüm üyelerin bir araya gelebileceği gruplarda destekleyici bir ortam oluşturabilir (Ruben, 1976). Ruben ayrıca, sözel ve sözel olmayan davranışların kullanımıyla grubun çatışma çözümü, grup fikir birliği ve grup dinamiğinin yaratılması gibi olumlu sonuçlara ulaşabileceğini buldu. Imahori ve Cupach (2005)'a göre, ilişkisel yeterliliğin vazgeçilmez bileşenlerinden biri, etkileşimin karşılıklı ve birbirine bağımlı doğasının tanınmasıdır. Bu, ilişki geliştirmenin diğer odaklı olduğunu ve hedeflere ulaşma yeteneğinde yetkin olmak için bireylerin başkalarıyla etkili bir şekilde işbirliği yapması gerektiğini gösterir (Bochner ve Kelly, 1974). Bireyler hem uygun hem de etkili bir iletişim etkileşimine girdiğinde, diğerinin amaçlanan hedefleri öncelik kazanır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu başlığı altında, araştırma kurgusunu oluşturan bağımsız, bağımlı ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkiler literatür çalışmaları ve teorik temeller dikkate alınarak açıklanacaktır.

3.1. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Araştırmada, kültürel zekânın iş performansı üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Buna yönelik olarak, kültürel zekânın bağımsız bir değişken olacağı düşünülürken, onun etki etmesiyle değişeceği düşünülen iş performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilecektir. Bu iki değişkenin arasında var olduğu iddia edilen etkileşimde kültürlerarası iletişim etkililiği düzenleyici (moderatör) değişken olarak düşünülmüştür. Aşağıda söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkiye dayanak oluşturan ilgili kuramlar ve literatür çalışmaları kısaca özetlenecek ve önerilen hipotezler oluşturulacaktır.

3.1.1. Kültürel zekâ – iş performansı ilişkisi

Literatürde yerini almış çalışmalar incelendiğinde, bir bütün olarak ve dört alt boyutu bakımından KZ'nin iş performansı ve ayrıca görev ile bağlamsal performansı etkilediğine gerekçe oluşturabilecek iki ayrı teori ile karşılaşılmaktadır: Gardner (1983)'in Çoklu Zekâ Teorisi ile Motowidlo vd. (1997) tarafından önerilen Bireysel Farklılıklar Teorisi. *Çoklu Zekâ Teorisi*; her kişinin farklı alanlarda farklı zekâ seviyelerine sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu teori ayrıca, farklı türden sorunları çözmek için (akademik ve bilişsel sorunlara yönelik geleneksel odaklanmanın ötesinde) çeşitli zekâ biçimlerinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Çoklu Zekâ Teorisi, ortaya çıkmasını sağladığı duygusal zekâ, sosyal zekâ ve pratik zekânın hiçbirinin yalnızca kültürlerarası ortamlarda işlev görme ve sorun çözme becerisine odaklanmadığını ileri sürmüştür (Gardner, 1993). Bu boşluğun doldurulması amacıyla Earley ve Ang (2003) tarafından yeni bir zekâ türü olan Kültürel Zekâ geliştirilmiştir.

Campbell (1990)'in çalışmasına dayanarak, Motowidlo vd. (1997), bireysel iş performansının ölçümünün görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere

iki boyut kümesini içermesi gerektiği fikrini içeren *Bireysel Farklılıklar Teorisi*'ni önermiştir. Teori, bireylerin kişilik ve bilişsel yetenek açısından farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre, bilişsel yetenekler görev performansı ile güçlü bir şekilde ilişkili iken; kişilik özellikleri ise bağlamsal performansla daha fazla bağlantı göstermiştir.

KZ ve alt boyutlarının görev ve bağlamsal performansın oluşturduğu iş performansına etkisini açığa çıkaran görgül çalışma bulguları da bahsedilen ilişkiye kanıtlar sunmaktadır. Örneğin; Chen vd. (2011), yabancı ülkede çalışan bireylerin kültürel zekâ düzeylerinin performanslarına olan etkisini ve bu etkide kültür şokunun aracılık rolünü incelemişlerdir. Tayvandaki üretim işletmelerinde çalışan 382 Filipinli işçilerden veri toplamışlardır. Analizlerin neticesinde araştırmacılar kültürel zekânın pozitif yönde ve kültür şoku ile negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar kültürel zekâ ile performans arasındaki ilişkide kültür şokunun kısmi aracılık rolü gösterdiğini saptamışlardır.

Şahin ve Gürbüz (2012), kültürel zekânın özyeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini çokuluslu bir ortamda görev yapan 9 ülkeye mensup 121 katımcı oluşturmaktadır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmanın sonucunda görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kültürel zekâ ve özyeterliliğin ortak bir etkisinin varlığı bulunamamıştır.

Malek Budhwar (2013), kültürel zekânın alt boyutlarının (kültürel zekâ farkındalığı ve kültürel zekâ etkileşimi) uluslararası çalışanların ev sahibi ülke ortamına uyumu ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Malezya'da faaliyet çok uluslu şirketlerin 134 uluslararası çalışanlarından veri toplamışlardır. Araştırmacılar analizleri sonucunda kültürel zekâ farkındalığının ve kültürel zekâ etkileşiminin uluslararası çalışanların uyumunun farklı alt boyutları ile pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır, fakat kültürel zekâ etkileşiminin sadece bu çalışanların iş uyumu ile negatif bir ilişki gösterdiğini saptamışlardır. Araştırmacılar ayrıca kültürel zekâ ve uluslararası çalışan performansının her iki boyutu arasındaki ilişkiyi pozitif yönde aracılık yaptığını, iş uyumunun sadece görev performansını anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuşlardır. İlâveten araştırmacılar kültürel zekâ etkileşiminin bağlamsal

performansla pozitif yönde bir ilişki gösterdiğini ancak görev performansı ile bir ilişki göstermediğini tespit etmişlerdir.

Barakat vd. (2015), Brezilya kökenli çok uluslu şirketlerin 332 yöneticisinden veri toplamak suretiyle kültürel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisini ele almışlardır. Analizleri sonucunda araştırmacılar; yaş, cinsiyet ve kıdemi kontrol ettikten sonra kültürel zekânın iş doyumuyla pozitif yönde ilişki gösterdiğini bulmuşlardır. Araştırmacılar ayrıca işlerinde doyum hissetmeyen yöneticilerin yüksek kültürel zekâ düzeylerinin pozitif etkisinin daha da zayıfladığını tespit etmişlerdir.

Kaya (2016) yaptığı çalışmada, Kilis'te yaşayan Suriyeli sığınmacıların oradaki yerli halktan oluşan esnaf ve sanatkarların aralarındaki kültür farkından kaynaklı iletişim etkililiğini tespit etmeye çalışmıştır. Buradan hareketle araştırmanın örnekleminde Kilis halkının farklı kültürlerde aynı işleri yapan meslektaşlarıyla rekabet edemediği, gelir seviyelerinin düştüğü ve müşteri kaybı yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında Kilis halkının Suriyeli sığınmacılarla kültür ve alışkanlıklarının farklı olmasından dolayı dil sorunu yaşadıkları ve Suriyelilerin gelişleriyle işlerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Aynı zamanda ucuza çalıştıkları için eleman olarak çalıştırıldıkları bu esnada da onlarla iletişim kurmak için Arapaça öğrenmek istemeleri sonucuna varmıştır.

Wang (2016), gurbetçilerin kültürel zekâ düzeylerinin onların kültürlerarası uyumları ve iş performansları ile ilişkisini ele almıştır. 143 kişilik bir örneklem grubunda yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ve iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamışlardır.

Engle ve Schlaegel (2023), 263 ABD vatandaşı verileri topladığı çalışmada kültürel zekânın, kişilerarası motivasyonunun (KZ yerine tercih ettiği değişken) ulusal işyerinin çokkültürlü ortama benzeme derecesinin ve normal bir iş gününde çalışanın etkileşim kurma sıklığının onların ekstra rol davranışına / bağlamsal performansa olan etkisini araştırmıştır. Analizlerin neticesinde araştırmacılar; ABD gibi çokkültürlü ortamın bir çalışanın kültürel zekâ düzeyine ve kişilerarası motivasyon düzeyine pozitif bir etki yaptığını bulmuştur. Onlar ayrıca kültürel zekâ ve kişilerarası

motivasyon düzeyindeki bir artışın çalışanın ekstra rol performansına pozitif yönde anlamlı bir etkide bulunduğunu tespit etmiştir.

Jyoti ve Kour (2017), duygusal zekâ ve sosyal zekânın üzerindeki etkisini, kültürel zekâ ve iş performansı arasında algılanan sosyal desteğin düzenleyici, kültürlerarası uyumun ise aracılık rolünü incelemişlerdir. Hindistanın Jammu ve Kashmir eyaletlerinde faaliyet gösteren ulusal bankaların 335 yöneticisinden veriler toplanmıştır. Araştırmacılar yürüttükleri analizler neticesinde duygusal zekâ ve sosyal zekânın; kültürel zekâyı etkilediğini, kültürel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide kültürlerarası uyumun aracılık etkisini saptamışlardır. Ayrıca araştırmacılar sosyal desteğin kültürel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Nam ve Park (2019), Güney Korede görev yapan 815 Koreli çalışanlardan veriler toplamış, örgütsel öğrenen kültür, kültürel zekâ, dönüşümcü liderlik ve çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarının sonucu olarak örgütsel öğrenen kültürün ve kültürel zekânın dönüşümcü liderlik ve çalışanın iş performansı üzerinde pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Nam ve Park (2019), Güney Korede kamu sektöründe görev yapan 685 çalışan ile yürüttükleri çalışmada iş performansını etkileyen/yordayan değişkenlerden birinin (örgütsel öğrenme kültürü, dönüşümcü liderlik ile beraber) kültürel zekâ olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar çalışanların kültürel zekâlarının iş performansları ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki gösterdiğini bulmuşlardır.

Şahin ve Gürbüz (2020), kültürel zekânın girişimcilik yönelimi ve uluslararası performans arasındaki ilişkiyi içsel durumsal bir değişken olarak incelemişlerdir. Türkiye'nin Orta Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren küçük işletmelerdeki 250 çalışandan veriler toplamışlardır. Araştırmacılar analiz ettikleri bu veriler sonucunda; kültürel zekâ ve girişimcilik yöneliminin uluslararası performans ile anlamlı pozitif yönde bir ilişki gösterdiğini tespit etmiştir. Araştırmacılar ayrıca kültürel zekânın girişimcilik niyeti ve uluslararası performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır.

Burakova ve Filbien (2020), 201 Fransız göçmen bireylerin sağlandığı veriler üzerinden onların kültürel zekâ ve iş performansları arasındaki ilişkiyi ve ayrıca bu ilişkide kültürlerarası uyumun aracılık rolüne odaklanmıştır. Analizleri sonucunda araştırmacılar; kültürel zekânın motivasyonel ve davranışsal alt boyutları ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak kültürel zekânın üstbilişsel boyutu ve iş performansı arasında bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Masrek vd. (2021), Endonezyada akademik kütüphanelerde görev yapan 305 kütüphaneciden veriler toplayarak kültürel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Nicel bir araştırma yöntemi seçtikleri bu çalışmanın sonucunda kültürel zekânın üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel ve davranışsal boyutlarının tamamının iş performansı üzerinde anlamlı bir etki yaptığını bulmuşlardır.

Gökcek (2022) yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin kültürel zekâ düzeyleri ile yaşam doyumları ve iş performansları arasındaki ilişkiyi aynı zamanda bunlar arasındaki demografik değişkenlere göre farklılaşma durumlarını incelemiştir. Araştırma Doğu Anadolu'nun bir ilinde görev yapmakta olan 300 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlere çevrimiçi veri toplama araçları (google forms) kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kültürel zekâ düzeyleri, yaşam doyumları ve iş performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yeşil ve Akben (2010) yaptıkları çalışmasında, tekstil işletmelerinde kültürel zekâ bakımından çalışanların potansiyellerini ve bunların çatışma, işletme ve performansları üzerine etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Bunun için Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları örneklem alanı olarak belirlenmiştir. Bu ilin seçilmesindeki önemli sebep tekstil sektörünün bu ilde gelişmiş olmasındandır. Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiş fakat dezavantajlar ile karşılaşmıştır. Gönderilen anketlerden bir kısmı eksik cevaplanmıştır. Bunun nedenleri arasında yaşanan ekonomik krizler ve şirketlerin üzerlerinden atamadıkları müzminleşmiş sorunlar ve hergün onlarca bilimsel çalışma yaptırılması işletmelerin bilimsel çalışmalara vakit ayıramamaları sonucunu doğurmuştur. Araştırmanın amacına ulaşmak için değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizleri

yapılmış, analizler sonucunda kültürel zekânın iş tatmini ve performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Gündoğan (2022), yaptığı çalışmanın amacı, kültürel zekâ ve işkolikliğin role dayalı performans üzerindeki etkilerini belirlemek ve C tipi kişiliğin kültürel zekâ ve işkoliklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olup olmadığını saptamaktadır. Çalışmada Mersin’de faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanları üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Regrasyon analizi sonuçlarına göre kültürel zekâ ve C tipi kişiliğin role dayalı performans üzerinde düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularından yola çıkılarak imalat çalışanlarının da işkoliklik düzeylerinde role dayalı performanslarını arttırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Akpan ve Inyang (2022), Nijeryanın Nijer Deltası bölgesinde eğitim faaliyetini sürdüren devlet üniversitesinin 900 çalışanından veri toplamak suretiyle kültürel zekânın iş performansına olan etkisini incelemişlerdir. Analizleri sonucunda araştırmacılar; kültürel zekânın bağlamsal ve adaptif (uyumcu) performansla anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve ayrıca davranışsal kültürel zekâ haricinde diğer boyutların görev performansı ile herhangi bir ilişki göstermediğini bulmuştur.

Akosmanoğlu (2023), kültürel zekânın iş performansı üzerine etkisini incelediği çalışmada günümüz küresel iş dünyasında kültürel faktörlerin iş performansı üzerindeki etkisini anlamayı hedeflemiştir. Araştırmanın evrenini Konya’da ihracat yapan farklı kültürlerle etkileşim halinde olan ve uluslararası pazarda faaliyet gösteren kuruluşlar oluşturmaktadır. Örneklem evreninde 170 katılımcıyla görüşülmüş ve sorular eksiksiz cevaplanmıştır. Araştırmanın yönteminde hem literatür taraması hem de saha araştırması yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin yeniliklere hızlı uyum sağladıkları ve bu sayede iş performanslarında avantajlı oldukları görülmüştür. Çalışma sonucunda kültürel zekânın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Köksal vd. (2023), proaktif kişilik ve iş performansı, kültürel zekâ, duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye’deki 120 otel çalışanı ve bu çalışanların ilk amirlerinden veriler elde etmişlerdir. Verileri birtakım analize tabii tutan

araştırmacılar; kültürlerarası hizmet sağlama sürecinde proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiye kültürel zekânın aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Dolayısıyla yukarıda kısaca ifade edilen Gardner (1983)'in Çoklu Zekâ Teorisi ile Motowidlo vd. (1997) tarafından önerilen Bireysel Farklılıklar Teorisi ve görgül çalışma bulgularına dayanılarak aşağıdaki ana ve alt hipotezler önerilebilir:

H₁: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H₂: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{1a}: Turizm çalışanlarının meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1b}: Turizm çalışanlarının bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1c}: Turizm çalışanlarının motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1d}: Turizm çalışanlarının davranışsal kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{2a}: Turizm çalışanlarının meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2b}: Turizm çalışanlarının bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2c}: Turizm çalışanlarının motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2d}: Turizm çalışanlarının davranışsal kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

3.1.2. Kültürel zekâ – kültürlerarası iletişim etkililiği ilişkisi

Kültürler arası etkileşimlerde, iletişim karşılıklı anlayışın temel sürecidir (Tung, 1993). Kültürler arası iş etkileşimlerinin temel amacı başarılı bir işletmeyi mümkün kılmak için düşünceleri, fikirleri ve duyguları paylaşmak olduğundan, iletişim kurma becerisi temel bir süreçtir. Ulijn ve Strother (1995), iletişimin başarısı etkili iletişim becerilerine bağlı olan işletme yöneticilerinin davranışlarının önemli bir yönü

olduğunu, uluslararası iş dünyasının giderek daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte daha da önemli olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle, iletişim kritik bir faaliyettir ve uluslararası işletmelerde daha da önemlidir. Gerçekten de, etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi, özellikle farklı kültürlerden gelen insanlar arasında başarılı bir yönetimin ön koşuludur (Limaye ve Victor, 1991). Bu anlamda KZ'nin kültürlerarası iletişim etkililiğini belirlediğine dair literatürde Bandura (1977)'nin Sosyal Öğrenme Teorisi varsayımları ve ayrıca yapılmış görgül çalışma sonuçları kanıt oluşturabilmektedir. Şöyle ki, *Sosyal Öğrenme Teorisi*, bilişsel ve davranışsal teorileri bir araya getiren bir niteliğe sahiptir ve bireylerin nasıl öğrendiğine dair ana akışı sağlayabilir. Bandura geliştirdiği bu kuramda; bireyin davranışlarının bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörler arasında meydana gelen karşılıklı ve devamlı bir etkileşim süreci çerçevesinde oluştuğunu vurgular. Ayrıca Bandura, bireyin edilgen bir yapıda olmadığından hareketle, kendi kaderini istedik eylemleri ve çevre ile kurduğu etkileşimleri sonucunda belirlediğini öne sürmüştür. O'na göre birey, kişisel ve çevresel etkileşim sürecinin bir çıktısı olarak ele alınır. Kültürlerarası iletişim ve etkililiğine ilişkin tüm süreç, bu etkileşimin sonunda karşılaşılan engellerin ve zorlukların aşılmasıyla işlerlik kazanır. Farklı bir kültürden gelen konuk statüsündeki bireylerle kurulacak etkileşim, adı geçen öğrenme süreci vasıtasıyla sağlanır, özellikle kültürlerarası iletişim ve etkileşim sürecinin doğal çıktısı olan engeller önce kabul edilmek suretiyle bu süreç içerisinde aşılır (Black ve Mendenhall, 1991).

Literatürde yerini almış görgül çalışmalar yakından incelendiğinde ise, kültürel zekânın, iletişim etkililiği için önemli olduğu belirtilmiştir. Çünkü bu yapı, farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla etkili bir şekilde başa çıkma becerisini yansıtmak için anlamlı sonuçlar üretir. Kültürel farklılıkların bilgisi, bireyleri uluslararası etkileşimlerde uygun sözlü ve sözsüz iletişim için hazırlar. Kültürel zekâ, bireyleri yabancılarla etkileşime girmeye ve uygun davranış kalıpları seçmeye motive eder. Ayrıca kültürel zekâ, diğer kültürlerden gelen bireylere kendilerini ifade etme yönünde insiyatif alma, dinleme cesareti verme, iletişimdeki kültürel farklılıkları yorumlama, uygun çıkarımlarda bulunma ve buna uygun şekilde doğru iletişimle tepki verme fırsatı sunar. Özellikle kültürler arasında iletişim kurarken, bilişsel esnekliğe sahip olan bireyler durumu gözlemleyebilir, başkalarının algısını anlayabilir ve ardından iletişimi başarılı kılmak için gerekli ayarlamaları yapabilir. Kültürlerarası etkileşim sürecinde davranışsal esneklik, diğer kişinin referans çerçevesinde mesaj oluşturulmasını sağlar.

Meta bilişsel beceriler, kişilerarası olayların zamanlamasını, konuların tartışılacağı yerleri, konuşmacıları ayıran fiziksel mesafeyi belirlemeyi sağlar. Dolayısıyla yetiştiği kültürün dışında farklı kültürel ortamlarda bireyin iletişime katılımı arttığı ölçüde birey, farklı kültürleri ve o kültüre mensup kişileri daha iyi anlayabilir (Holopainen ve Björkman, 2005).

Ann vd. (2014), eğitimini sürdürdüğü üniversite bünyesinde kısa dönemli olarak yurtdışındaki işletmelere yönelik eğitim programına katılan bireyler arasında kültürel etkililiğin gelişimi üzerinde motivasyonel kültürel zekânın (KZ) etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar kültürel etkililiği, kültürlerarası talepleri yönetmede psikolojik rahatlık ve başarı derecesi olarak kavramsallaştırmıştır. İki ayrı zaman diliminde birden fazla kaynaktan elde ettikleri veriler ışığında yürüttükleri analiz sonucunda araştırmacılar, motivasyonel KZ'nin başlangıç düzeylerinin (a) katılımcılar tarafından bildirilen kültürel refah ve (b) akranların yurtdışı çalışma uygunluğuna ilişkin algılarındaki artışlarla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca Onlar, bir bireyin kendi ulusal kültürüyle psikolojik özdeşleşmesi olan kültürel kimliğin, motivasyonel KZ ile akranlar tarafından değerlendirilen yurtdışı çalışma uygunluğu arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini bulmuştur. Bu çalışmada, güçlü kültürel kimliğe ve düşük motivasyonel KZ'ye sahip bireylerin, yurtdışındaki bir iş için en az uygun kişiler olarak görülmüştür.

Skaria ve Montayre (2023), kültürel zekâ ve kültürlerarası etkililiğin nesnel ölçümlerini incelemek ve sonrasında hemşire eğitmenleri arasında karma yöntem yaklaşımı kullanarak deneyime dayalı kanıtları açığa çıkarmak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Onlar nicel bir tasarım yardımıyla ilk aşamada Yeni Zelanda'nın hemşirelik derecesi veren kurumlarında çalışan 30 hemşire eğitmeninden veriler toplamış ve ikinci aşamada 16 hemşire eğitmeniyle derinlemesine görüşmeler yapmışlardır. Analizleri sonucunda araştırmacılar hemşire eğitimcilerin yüksek düzeyde kültürel zekâ ve kültürlerarası etkililiğe sahip olduğunu bulmuşlardır. Kültürel zekânın incelenmesi karmaşık bir kavram olduğu kabul edilirken, çalışma kültürel zekânın bu alandaki hemşire eğitimcileri arasında bildirilen bilişsel ve motivasyonel yönlerini en iyi şekilde sunmuştur. Kültürlerarası etkililik açısından mesajları etkili bir şekilde iletmek ve kültürel açıdan ilgili senaryolarda kendini ifade etmek için beceriler edinmeyle ilgili belirli maddeler hemşire eğitimcileri tarafından

belirgin bir şekilde ortaya konmuştur. Bu bulgular hemşire eğitimcilerinin kendi kendilerine değerlendirdikleri kültürel zekâyâ ve giderek daha çeşitli bir öğretim ortamında öğrencilerle ve meslektaşlarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneklerine ilişkin içgörüler sağlamıştır. Hemşire eğitimcilerinin deneyimlerinin nitel araştırması kişisel ifadeye (kendisi olma) yönelik ikilemle ilgili nicel bulgularla doğrulanırken katılımcıların tekrar tekrar belirttiği ortak yaklaşımın hemşireliğin profesyonel standartlarına uymaya işaret ettiği kültürel olarak farkında olmaya çabalama ile uyumlu bulunmuştur. Sonuç olarak yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip hemşire eğitimcileri kültürel açıdan farklı durumlarda etkili olma ve farklı kültürel geçmişlere sahip öğrenciler ve meslektaşlar arasında etkileşimleri etkili bir şekilde yönetme konusunda başarılı bulunmuşlardır. Dolayısıyla Bandura (1977)'nın Sosyal Öğrenme Teorisi ve literatürdeki görgül çalışmalar yardımıyla aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H₃: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

3.1.3. Kültürlerarası iletişim etkililiği – iş performansı ilişkisi

Uluslararası bağımlı çalışanlar (expatriates) için önemli kişisel faktörleri inceleyen geçmiş araştırmalar çoğunlukla bu çalışanlar için önemli kişisel faktörlerin yeni çevre, ev sahibi ülkelerin düşünme biçimleri, davranış normları ve yabancıların davranması beklenen biçim hakkında bilgi edinilmesini ve kullanılmasına teşvik ettiği veya engellediği önermesine dayanmaktadır (Black, 1990). Bu tür bilgileri edinme ve bunları kendi davranışlarını yönlendirmek için kullanma becerisi belirsizliği azaltarak daha uyumlu olunmasına bunun da daha iyi iş performansına yol açtığı varsayılmıştır.

Turizm ve ağırlama işletmelerinde ve özellikle farklı ülke mensubu konuklarla daha fazla etkileşim kurmaya dayalı görev yapan çalışanların kültürlerarası iletişimde sergiledikleri etkili davranışların onların iş performansını etkilediğine dair literatürde şu iki teoriden yararlanılabilir. Bandura (1977)'nın *Sosyal Öğrenme Teorisi* ve Allport (1954)'un *Sosyal Temas Teorisi*. Bu iki teorinin varsayımları; günlük işyeri etkileşimi görece olarak az olan işlerde çalışanların, görev performansını ve bağlamsal

performans olarak da bilinen ekstra rol performansı gösterme fırsatının daha az olabileceğini savunur.

Holopainen ve Björkman (2005), kültürel etkililiğin ilişkisel ve iletişimsel yetenekler olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu önermiştir. İlişkisel yetenek, uluslararası bağımlı çalışanların farklı insan gruplarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma ve ev sahibi ülke vatandaşlarıyla yakın ilişkiler kurma kapasitesini ifade eder (Tung, 1981). Ev sahibi ülke vatandaşlarıyla ilişki kurmak, bu tür ilişkilerde yer alan bilgi alışverişi nedeniyle uyum süreci için faydalıdır. Uluslararası bağımlı çalışanlar ev sahibi ülke vatandaşlarıyla ne kadar çok etkileşime girerse, davranış normları ve insanların neden belirli bir şekilde davrandıklarının gerekçeleri hakkında o kadar çok bilgileri alacaktır. Sonuç olarak, uluslararası bağımlı çalışanlar kendi davranışlarını bu normlara uyacak şekilde ayarlayabileceklerdir. Uygun bir şekilde hareket edebilmek ve başkalarının davranışlarını tahmin edebilmek belirsizliği azaltacak ve rahatlık ve uyum hissini arttıracaktır (Mendenhall ve Oddou, 1985).

İletişim yeteneği ise, gurbetçilerin bir yabancıyla etkileşim başlatma, diğer insanlarla anlamlı bir diyaloga girme ve iletişim yanlış anlamalarıyla etkili bir şekilde başa çıkma yeteneğini ifade eder (Holopainen ve Björkman, 2005). Bir literatür incelemesinde Mendenhall ve Oddou (1985), uyumla ilgili bir çalışmada önemli olanın uluslararası bağımlı çalışanların dil akıcılığı değil, iletişim yeteneği olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bir dilde temel bir yeterlilik edinildikten sonra, bir kişinin ev sahibi ülke vatandaşlarıyla iletişime girme isteği veya arzusu, bireyin ev sahibi ülke vatandaşlarıyla kurduğu etkileşimle mümkün olabilmektedir. Uluslararası bağımlı çalışan iletişime ne kadar çok katılırsa, kişi ev sahibi ülke kültürünü ve vatandaşlarını o kadar iyi anlayabilir. Bu anlayış belirsizliği azaltarak uyumu ve iş performansını artıracaktır.

Mol vd. (2005) tarafından yürütülen çalışma, ilişkisel ve iletişimsel yeteneklerin uluslararası bağımlı çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkileri olduğunu göstermiştir. Çalışmanın ana fikri, yerel insanlarla iletişim kurma yeteneğine veya yerel insanlarla ilişkiler geliştirme yeteneğine sahip birinin, bunu yapamayan birine göre daha iyi performans göstereceğidir. Holopainen ve Björkman (2005), ev sahibi ülkedeki meslektaşlarıyla iletişim kurma yeteneğine sahip uluslararası bağımlı

Çalışanların daha yüksek başarı seviyelerine sahip olduğunu göstermiştir. Dahası, Lee ve Sukoco (2008)'da yerel insanlarla iletişim kurma ve ilişki geliştirme yeteneği daha yüksek olan uluslararası bağımlı çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir.

Engle Schlaegel (2023), bir çalışanın normal bir iş gününde daha fazla sayıda kişiyle (müşteriyle) etkileşim kurmasının onların ekstra rol performansına doğrudan ve pozitif yönde bir etki gösterdiğini saptamıştır. Pettigrew ve Tropp (2006)'un bu konudaki analizi, farklı kültürel grupların daha fazla teması (iş teması dahil) olduğunda önyargının daha az olduğunu buldular, Engle ve Crowne (2014), çok kültürlü bir ortamda Allport (1954) tarafından önerildiği gibi yapılandırılmış sık sosyal temasın daha fazla kültürel zekâya yol açtığını saptamışlardır. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen Bandura (1977)'nın Sosyal ğrenme Teorisi, Allport (1954)'un Sosyal Temas Teorisi varsayımları, literatürde yerini almış görgül ve meta-analiz çalışmaları kapsamında aşağıdaki hipotezler önerilebilir:

H₄: Turizm alışanlarının kltrlerearası iletişim etkililiği onların görev performanslarını etkiler.

H₅: Turizm alışanlarının kltrlerearası iletişim etkililiği onların bağlamsal performanslarını etkiler.

3.1.4. Kültürel zekâ - iş performansı ilişkisinde kltrlerearası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü

Literatürde yürütülen bazı alışmalar (Simkhhvcy, 2009; Lee ve Sukoco, 2010; Setti vd., 2022), kültürel olarak etkili olmanın, uluslararası bağımlı çalışanların görevlerinde iyi performans göstermelerine yol açtığını ileri sürmekte ve özellikle kültürel etkililiğin uluslararası bağımlı çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisinin kültürel zekânın olumlu etkisiyle karşılaştırıldığında daha güçlü olduğunu savunmaktadır. Bir uluslararası bağımlı çalışan, yeni bir ortama taşındığında başlangıçta yüksek kültürel zekâya sahip olsa bile, yerel iş arkadaşlarıyla etkileşim ve iletişim kurma yeteneğine sahip değilse, performansı, kültürel olarak daha etkili olan uluslararası bağımlı çalışan kadar yüksek olmayabilir.

Allport (1954)'un Sosyal Temas Teorisi ile bu teoriyle ilişkili olan, bu çalışmaya uygulanabilecek olan ve gözlemsel öğrenmenin önemini vurgulayan Bandura (1977)'nin Sosyal Öğrenme Teorisi KİE'nin düzenleyici rolüne ilişkin çıkarımlar sunabilmektedir. Allport (1954), *temas hipotezi* olarak da bilinen teorisi kapsamında, belirli bir bağlamsal nitelikteki artan temasın farklı kültürel geçmişlere sahip bireyler veya gruplar arası ilişkileri iyileştireceğini öne sürmüştür. Bu teori doğrultusunda: Sosyal ve kurumsal destek; temasın yakınlığı, süresi ve sıklığı; katılımcıların eşit statüsü ve belirli hedeflere ulaşma açısından gruplar arası bireyler arasındaki karşılıklı bağımlılık kültürlerarası iletişim için gerekli başarı koşulları olarak sayılmıştır. Brewer ve Brown (1998)'a göre, Allport tarafından geliştirilen temas hipotezi; büyük ölçüde deneysel olarak, gerçek dünya bağlamlarında grup içi ilişkilerle ilgili deneyimlerle türetilmiştir ve uzun vadede, işbirlikçi temasın grup içi ilişkileri iyileştirmenin anahtarı olduğu görülmektedir.

Ayrıca, sosyal öğrenme teorisine göre öğrenmenin en etkili yolu 'somut deneyim' den geçer. Çünkü bu, deneyimleme ve duyguları - anlayışları kullanma sürecine dalmayı içerir. Kültürlerarası etkileşime dair bir deneyim, somut bir deneyimin bir örneğidir. Öğrenme, bu kültürlerarası karşılaşmaların normal deneyimlerden farklı olması ve kişinin varsayımlarını ve düşüncelerini zorlaması nedeniyle gerçekleşir (Earley ve Peterson, 2004), bu da kültürel farklılıkların düşünülmesini tetikleyebilir. Bu nedenle, başka bir kültürden gelen konuk statüsündeki kişilerle etkileşim kurma fırsatı, kişinin bilgi düzeyini geliştirebilir ve konuğun kültürü hakkında bir miktar anlayış sağlayabilir (Crowne, 2013). Turizm ve ağırlama çalışanları farklı kültürlerle mensup konuklarıyla etkileşime geçme sürecinde, bu yeni bağlamda neyin uygun olup olmadığını öğrenebilirler. Bu, kültürlerarası iletişime yönelik bir deneyim yoluyla kültürel maruziyetin, kültürel bir anlayış geliştirmeyi olumlu yönde etkileyebileceğini ve böylece meta bilişsel KZ'yi, bilişsel KZ'yi, motivasyonel KZ'yi ve davranışsal KZ'yi iyileştirebileceğini gösterir. Kültürlerarası iletişim etkililiğine dair kültürlerarası deneyim ayrıca bir bireyin kültürde etkileşimde bulunurken uygun araçları seçmesine ve kullanmasına yardımcı olabilir ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmesine imkan sağlayabilir (Johnson vd., 2006). Bazı araştırmacılar, kültürlerarası temasın bireyin günlük davranışlarında psikolojik değişikliklere yol açabileceğine (Peng ve Wu, 2016), dolayısıyla kişinin meta bilişsel KZ, bilişsel KZ, motivasyonel KZ ve davranışsal KZ seviyesini yükselterek iş performanslarını

artırabileceğine inanmaktadır. Dolayısıyla yukarıda kısaca özetlenen görgül çalışma bulgularından ve ayrıca Sosyal Temas ve Sosyal Öğrenme Teorilerinin varsayımlarından hareketle aşağıdaki hipotezler önerilebilir:

H₆: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile onların görev performansı arasındaki ilişkide kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü vardır.

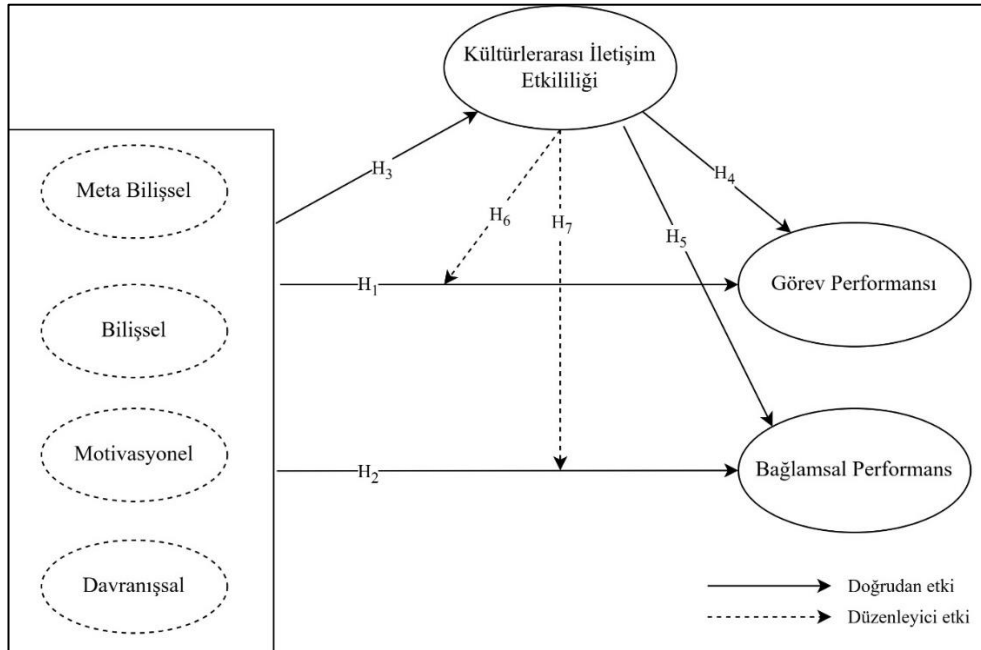
H₇: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile onların bağlamsal performansı arasındaki ilişkide kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Önerilen tez konusunun amacı; Türkiye'nin turizm başkenti olarak bilinen Antalya şehrinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerinin onların iş performansına etkisini incelemektir. Ayrıca çalışma bu etkileşimde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyicilik rolünü tespit etmeyi de amaçlamaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın hipotezleri ve modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Bu model kapsamında aşağıdaki ana hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H₂: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H₃: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

H₄: Turizm çalışanlarının kültürlerarası iletişim etkililiği onların görev performanslarını etkiler.

H₅: Turizm çalışanlarının kültürlerarası iletişim etkililiği onların bağlamsal performanslarını etkiler.

Ayrıca bu model kapsamında aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H_{1a}: Turizm çalışanlarının meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1b}: Turizm çalışanlarının bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1c}: Turizm çalışanlarının motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{1d}: Turizm çalışanlarının davranışsal kültürel zekâ düzeyleri onların görev performansını etkiler.

H_{2a}: Turizm çalışanlarının meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2b}: Turizm çalışanlarının bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2c}: Turizm çalışanlarının motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{2d}: Turizm çalışanlarının davranışsal kültürel zekâ düzeyleri onların bağlamsal performansını etkiler.

H_{3a}: Turizm çalışanlarının meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

H_{3b}: Turizm çalışanlarının bilişsel kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

H_{3c}: Turizm çalışanlarının motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

H_{3d}: Turizm çalışanlarının davranışsal kültürel zekâ düzeyleri onların kültürlerarası iletişim etkililiğini etkiler.

H₆: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile onların görev performansı arasındaki ilişkide kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü vardır.

H₇: Turizm çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile onların bağlamsal performansı arasındaki ilişkide kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Anket verileri Kültürel Zekâ Ölçeği, Kültürlerarası İletişim Etkililiği Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği yardımıyla Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 213 sınır birimi çalışanlarından toplanmıştır. Ölçekleri oluşturan yapılar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile değerlendirilmiş ve ilişkileri kapsayan ölçüm modelinin güvenirlik ve geçerliliği AMOS 25 paket programında doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri aynı paket programı yardımıyla gerçekleştirilen yol analizi ile test edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye'nin turizm başkenti olarak bilinen Antalya şehrinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerinin onların iş performansına etkisinde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolünün incelenmesi için yapılan bu araştırmanın deseni keşifseldir. Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı tüm otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Antalya'da yaklaşık toplamda dört ve beş yıldızlı 812 otel faaliyet göstermektedir. Bu otellerde de özellikle literatürde sınır birimi çalışanları olarak ifade edilen ve farklı kültürden gelen konuklarla yüz yüze ve sıklıkla temas kuran çalışanlar görev yapmaktadır. Bu otellerin çoğuna e-posta ile mesaj iletilmiş ve otel işletmelerinden geri dönüş sağlanamadığı için kişisel ağ ve ilişkileri üzerinden otel yetkilileriyle temas kurulmuştur. Bu yetkililerden bazılarının sağladığı yardım ve referanslar neticesinde 9 otel işletmesi yöneticileri veri toplama izni ve yardımı sağlamıştır. Bu otellerin yetkililerinden temin edilen bilgilere göre, sözkonusu işletmelerde yaklaşık 2900 sınır birimi çalışanı

personel görev yapmaktadır ve bu personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışanların tümünü ulaşabilmenin zorluğu sebebiyle tesadüfı olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme tekniği ile toplamda 213 veri sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan sorularda, alan yazın taraması ve uzmanların görüşleri doğrultusunda yanlış anlaşılan ya da anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Bu işlemler yapılırken ISUBÜ Etik Kurulları Başkanlığı'ndan resmi izinler (Ek 1) alınmış ve veri toplanan ilgili otellerin yöneticilerinin bilgisine uygun çalışanların görev ve sorumluluklarının aksatılmamasına özen gösterilerek elden dağıtılan anket formlarının (Ek 2) gönüllülük esası çerçevesinde doldurulması talep edilmiştir. Araştırmanın verileri Mart 2024 ile Haziran 2024 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.6. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankette dört bölüm yer almıştır. Birinci bölümde İş Performansı Ölçeği, İkinci bölümde Kültürel Zekâ Ölçeği, üçüncü bölümde Kültürlerarası İletişim Etkililiği Ölçeği ve dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu ölçeklerden KİE Ölçeği haricindeki ölçekler daha önceden Türk kültürüne geçerlilik ve güvenirlik prosedürleri çerçevesinde uyarlanmıştır. Bu yüzden KİE Ölçeğine ait veriler toplanmadan önce bu ölçek için Brislin (1970)'in geri-çeviri prosedürü uygulanmıştır. Söz konusu geri-çeviri prosedürüne göre, KİE Ölçeği ilk başta araştırmanın belirlenen amacına uygun biçimde iki akademisyen tarafından İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında aynı ölçek bu sefer bir başka akademisyen tarafından Türkçe'den İngilizce diline çevrilmiştir. Sonraki aşamada, yönetim ve organizasyon alanında uzman bir öğretim üyesi, orijinal İngilizce ölçek ve geri-çeviri prosedürü kapsamında farklılıklar olup olmadığını karşılaştırmıştır. Ölçeği oluşturan ifadelerin kültürler arası iletişim etkililiği kavramını ölçme derecesi kontrol edilerek küçük düzeltmeler yapıldıktan sonra KİE Ölçeği'nin yüz geçerliliği test edilmiştir.

Kültürel Zekâ Ölçeği: Araştırmada bağımsız değişken olarak düşünülen kültürel zekâyâ ilişkin Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Şahin vd. (2013) tarafından güvenirliği ve geçerliliği test edilerek

yerli literatüre kazandırılmıştır. Bu ölçek, bu alanda yapılan ve yaygın olarak kullanılan bir ölçektir ve bundan dolayı seçilmiştir. Üstbilişsel KZ için dört madde, bilişsel KZ için altı madde, motivasyonel KZ için beş madde ve davranışsal KZ için beş madde içermektedir. Tüm maddeler 7’li Likert ölçeğinde derecelendirilmektedir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 7 = kesinlikle katılıyorum). Puanlamaya göre, yüksek puan, bir bireyin yeni kültürlerle daha iyi uyum sağlayabildiğini, yerel faaliyetleri anlayabildiğini ve kendi dışındaki diğer kültürlerde uygun ve etkili davranabileceği anlamına gelmektedir. Üstbilişsel KZ’ye örnek olarak “*Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım*”; Bilişsel KZ’ye örnek olarak “*Başka kültürlerin değer ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim*”; Motivasyonel KZ’ye örnek olarak “*Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım*” ve Davranışsal KZ’ye örnek olarak ise “*Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre değiştiririm*” ifadeleri gösterilebilir.

Kültürlerarası İletişim Etkililiği Ölçeği: Kültürlerarası iletişim etkililiği Bücken vd. (2014) tarafından geliştirilen kültürlerarası iletişim etkililiği ölçeğinden uyarlanan 6 maddeli ölçek kullanılmak suretiyle ölçülmüştür. Ölçekteki tüm maddeler 5 puanlı Likert ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) biçiminde ölçülmüştür. Bu ifadelere örnek olarak, “*Farklı kültürlerle mensup müşterilerle anlamlı diyaloglar kurabilirim*” ve “*Farklı kültüre mensup müşterilerler arasındaki iletişimde yanlış anlamalarla başa çıkabilirim*”. Bu ölçek aynı zamanda Ratasuk’un (2020) çalışmasında da kullanılmıştır.

İş Performansı Ölçeği: Katılımcıların iş performanslarını ölçmek için Karakurum (2005)’un çalışmasında kullandığı *Performans Ölçeği (PÖ)* kullanılmıştır. Performans Ölçeği, iki alt boyuttan oluşmaktadır, ilk boyut görev performansını, ikinci boyut bağlamsal performansını ölçmektedir. Görev performansı boyutunda 6 madde, bağlamsal performans boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipi derecelendirmeye (1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Karakurum (2005), PÖ’nün görev performansının maddelerini Beffort ve Hatrup (2003)’un geliştirmiş olduğu ölçekten elde etmiştir. 6 maddenin 4’ü Beffort ve Hatrup (2003)’un ölçeğinde yer alan görev performansı alt boyutundan 2’si iletişim alt boyutundan alınarak görev performansı boyutu elde edilmiştir. Bağlamsal performans boyutunu ise aynı ölçeğin uyum ve ekstra çaba alt boyutundan alınan 5

madde oluşturmaktadır. Görev performansını ölçen ifadeler örnek olarak, “*İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim*” verilebilir. Bağlamsal performansını yansıtan ifadeler örnek olarak ise, “*Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum*” verilebilir.

Demografik Bilgi Değişkenleri: Bu çalışma cinsiyet, yaş, otelcilik eğitimi, uluslararası deneyim ve yerellik dâhil olmak üzere beş demografik bilgi değişkenini içermektedir. Bu değişkenler önceki araştırmalarda, özellikle kültürlerarası bağlamlarda örgütsel sonuçları etkileyen faktörler olarak bulunmuştur.

3.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada tarama yöntemi kapsamında yer alan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada yer alan anket formu 4 bölüm içermektedir. Ankette demografik soru 9 ifade, “İş Performansı Ölçeği” 11 ifade, “Kültürel Zekâ Ölçeği” 20 ifade ve “Kültürlerarası İletişim Ölçeği” 6 ifadeden oluşmaktadır. İş Performansı Ölçeği görev ve bağlamsal performans olarak 2 boyuttan, Kültürel Zekâ Ölçeği metabilşsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olarak 4 boyuttan ve kültürlerarası iletişim etkililiği ölçeği ise tek alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun cevapları Antalya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından yüz yüze toplanmıştır. Ankete cevapların verilmesi aşamasında araştırmacı otel çalışanlarının anlamakta güçlük çektiği ifadelerle dair gerekli açıklamaları yapmıştır. Veriler Mart 2024 ile Haziran 2024 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.8. Verilerin Analizleri

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri ile ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 25 istatistik paket programı yardımıyla açıklanmıştır. Kültürel zekâ, kültürlerarası iletişim etkililiği ve iş performansı yapıları arasındaki ilişkileri kapayan ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliği AMOS 25 istatistik paket programı yardımıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri ise yine AMOS 25 istatistik paket yardımıyla gerçekleştirilen yol analizi ile test edilmiştir. Ancak

öncesinde yapılar arasında ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.



4. BULGULAR

Araştırmanın belirlenen amaçları çerçevesinde ulaşılan verilerin analiz sonuçlarını bu bölümde yer verilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik ve yürüttükleri işleri ile ilgili özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ile birlikte ölçek maddelerine yönelik tanımlayıcı istatistikler açıklanmıştır. İkinci olarak anket formunu oluşturan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Son olarak ise araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

4.1. Katılımcıların Kişisel ve İşle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket formunda araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu gibi kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Gerçekleştirilen frekans analiz sonuçları Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Katılımcıların kişisel özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	104	48.8	Evli	94	45.9
Kadın	109	51.2	Bekar	105	51.2
			Diğer	6	2.9
Toplam	213	100	Toplam	205	100
Yaş	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
20 yaş ve altı	16	7.5	Lise	75	36.1
21-25 yaş	46	21.4	Önlisans	55	26.4
26-30 yaş	44	20.6	Lisans	64	30.9
31-35 yaş	40	18.7	Yüksek lisans	10	4.8
36 yaş ve üstü	68	31.8	Doktora	4	1.9
Toplam	205	100	Toplam	208	100

Çizelge 4.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan otel çalışanlarının %51.2’si kadın, %48.8’i erkektir. Katılımcıların %45.9’u evli olup, %51.2’si bekarıdır. Yaş gruplarına bakıldığında, çoğunluğu 36 yaş ve üstü grup (%31.8) oluşturmaktadır. Bu grubu sırasıyla 21-25 yaş (%21.4), 26-30 yaş (%20.6), 31-35 yaş (%18.7) ve 20 yaş altı (%7.5) grup takip etmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu (%36.1) lise mezunları oluşturmaktadır. Bu grubu sırasıyla lisans (%30.9), önlisans (%26.4) ve lisansüstü (%6.7) eğitim grupları takip etmektedir.

Anket formunda çalışmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları departman, işletmede ve sektörde çalıştıkları süre, uluslararası iş deneyimi ve turizm eğitimi alıp almadıklarına ilişkin sorular da yer almaktadır. Bu değişkenlere ilişkin frekans analiz sonuçları Çizelge 4.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2. Katılımcıların iş ile ilgili özellikleri

Çalışılan departman	n	%	Otelde çalışma süresi	n	%
Yiyecek-İçecek	71	37.4	1-3 yıl	113	53.6
Önbüro	28	14.8	4-6 yıl	39	18.5
Yönetim	24	12.6	7-9 yıl	25	11.7
İnsan Kaynakları	18	9.5	10-12 yıl	11	5.2
Kat Hizmetleri	15	7.9	13 yıl ve üzeri	23	10.9
Satış ve pazarlama	10	5.2	Toplam	211	100
Diğer	15	12.6	Sektörde çalışma süresi	n	%
Toplam	190	100	1-5 yıl	95	45
Turizm Eğitimi	n	%	6-10 yıl	52	24.6
Evet	129	60.6	11-15 yıl	28	13.3
Hayır	84	39.4	16-20 yıl	20	9.5
Toplam	213	100	20 yıl ve üzeri	16	7.6
Uluslararası deneyim	n	%	Toplam	211	100
Evet	67	31.8			
Hayır	144	68.2			
Toplam	211	100			

Çizelge 4.2 incelendiğinde çalışanların %37.4’ü yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır. Bu departmanı sırasıyla önbüro (%14.8), yönetim (%12.6), insan kaynakları (%9.5), kat hizmetleri (%7.9) ve satış/pazarlama (%5.2) departman çalışanları takip etmektedir. Geri kalan %12.6’sı ise güvenlik, teknik servis, animasyon ve satın alma gibi departmanlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların %60.6’sı turizm eğitimi aldığını, %31.8 de uluslararası iş deneyimine sahip olduğunu beyan etmiştir. Büyük bir çoğunluk (%53.6) otel işletmesinde 1-3 yıldır çalışmaktadır. Bu grubu sırasıyla 4-6 yıl (%18.5), 7-9 yıl (%11.7), 10-12 yıl (%5.2) ile 13 yıldan fazla (%10.9) çalışan katılımcılar takip etmektedir. Turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların %45’i 1-5 yıldır sektörde çalıştığını beyan etmiştir. 6-10 yıl arası çalışanların oranı %24.6 iken 11-15 yıl arası çalışanları oranı %13.3’tür. Geri kalan %17.1’i 16 yıldan fazla sektörde çalışmıştır.

4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların kültürel zekâ, kültürlerarası iletişim etkililiği ve iş performansına yönelik algılarını ölçmek için kullanılan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Çizelge 4.3, Çizelge 4.4 ve Çizelge 4.5’de gösterilmiştir.



Çizelge 4.3. Kültürel zekâ ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Kod	Ort.*	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım	MB1	4.20	1.10	-1.362	1.036
Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım	MB2	4.25	1.12	-1.452	1.058
Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım	MB3	4.35	1.02	-1.561	1.509
Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim	MB4	4.31	1.10889	-1.610	1.686
Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim	BİL1	3.71	1.25	-.583	-.768
Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim	BİL2	3.49	1.37	-.345	-1.224
Başka kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim	BİL3	3.72	1.27	-.593	-.835
Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim	BİL4	3.27	1.47	-.279	-1.334
Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim	BİL5	3.09	1.50	-.071	-1.431
Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergilenme kurallarını bilirim	BİL6	3.39	1.42	-.341	-1.207
Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım	MOT1	4.15	1.16	-1.319	.789
Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim	MOT2	4.14	1.16	-1.255	.596
Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaştığım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim	MOT3	4.27	1.05	-1.423	1.133
Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım	MOT4	3.83	1.29	-.771	-.561
Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim	MOT5	3.94	1.29	-1.013	-.174
Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine uygun olarak değişik şekillerde kullanırım	DAV1	3.97	1.25	-.994	-.118
Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanırım	DAV2	3.97	1.28	-1.013	-.238
Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım	DAV3	4.00	1.27	-1.043	-.151
Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre değiştiririm	DAV4	4.08	1.14	-1.184	.562
Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm	DAV5	3.94	1.32	-.971	-.358
*1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum MB: Meta Bilişsel; BİL: Bilişsel; MOT: Motivasyonel; DAV: Davranışsal					

Çizelge 4.3'te görüldüğü gibi kültürel zekâ ölçeğine ilişkin maddelerin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Tüm maddelere ait çarpıklık değerleri -1.610 ile -.071 arasında, basıklık değerleri ise -1.431

ile +1.686 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında yer alması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984). Elde edilen değerlere göre kültürel zekâ ölçek maddelerine ilişkin veri setinin normal dağılım gösterdiğini anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin ortalama değerlerine bakıldığında, en düşük ortalama 3.09 ile “Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim” maddesine aittir. Bu maddeyi 3.27 ortalama değeri ile “Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim” ve 3.39 ortalama değeri ile “Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergilenme kurallarını bilirim” maddeleri takip etmektedir. En yüksek ortalama değeri ise 4.35 değeri ile “Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım” maddesine aittir. Bunu 4.31 ortalama değeri ile “Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim” ve 4.25 ortalama değeri ile “Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım” maddeleri takip etmektedir.

Çizelge 4.4. Kültürlerarası iletişim etkililiği ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Kod	Ort.*	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
Farklı kültüre mensup müşterilerle anlamlı diyaloglar kurabilirim	KIE1	4.06	1.21	-.056	.590
Farklı kültüre mensup bir müşteriyle etkileşim başlatabilirim	KIE2	4.02	1.09	-.834	.411
Kendimle farklı kültüre mensup müşteriler arasındaki iletişimde yanlış anlamalarla başa çıkabilirim.	KIE3	3.96	.98	-.699	.096
Farklı kültüre mensup müşterilerin kullandığı iletişim biçimleriyle etkili bir şekilde başa çıkabilirim	KIE4	3.88	1.05	-.740	.028
Farklı kültüre mensup müşterilerle tatmin edici kişilerarası ilişkiler geliştirebilirim.	KIE5	3.89	1.09	-.767	-.069
Farklı kültüre mensup müşterilerle tatmin edici kişilerarası ilişkileri sürdürebilirim.	KIE6	3.89	1.14	-.828	-.009
*1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum KIE: Kültürlerarası iletişim etkililiği					

Çizelge 4.4’te kültürlerarası iletişim etkililiği ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Tüm maddelere ait çarpıklık değerleri -.834 ile -.056, basıklık değerleri ise -.069 ile +.590 arasında değişmektedir. Çarpıklık-basıklık değerlerinin önerilen +3 ile -3 değerleri arasında yer alması kültürlerarası iletişim etkililiği ölçek maddelerine ilişkin

veri setinin normal dağılım gösterdiğini işaret etmektedir. Diğer taraftan ölçek maddelerinin ortalama değerleri incelendiğinde, en düşük ortalama 3.88 ile “Farklı kültüre mensup müşterilerin kullandığı iletişim biçimleriyle etkili bir şekilde başa çıkabilirim” maddesine aittir. En yüksek ortalama değeri ise 4.06 değeri ile “Farklı kültüre mensup müşterilerle anlamlı diyaloglar kurabilirim” maddesine aittir.

Çizelge 4.5. İş performansı ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Kod	Ort.*	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım	GP1	4.30	.96	-1.331	1.138
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim	GP2	4.56	.66	-1.237	.260
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı	GP3	4.46	.79	-1.311	.827
İşimi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	GP4	4.45	.75	-1.480	2.468
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	GP5	4.45	.80	-1.452	1.699
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	GP6	4.41	.86	-1.416	1.361
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır	BP1	3.97	1.10	-.956	.191
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim	BP2	4.46	.85	-1.546	1.747
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde	BP3	4.49	.84	-1.682	2.248
Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim	BP4	4.52	.790	-1.739	2.487
Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım	BP5	4.41	.894	-1.201	1.732
*1= Kesinlikle katılmıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum GP: Görev performansı; BP: Bağlamsal performans					

Çizelge 4.5’de iş performansı ölçeğinde yer alan maddelerin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Tüm maddelere ait çarpıklık değerleri -1.739 ile -.956, basıklık değerleri ise +.191 ile +2.487 arasında değişmektedir. Çarpıklık-basıklık değerlerinin önerilen +3 ile -3 değerleri arasında yer alması kültürlerarası iletişim etkililiği ölçek maddelerine ilişkin veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan ölçek maddelerinin ortalama değerlerine bakıldığında, en düşük ortalama 3.97 ile “Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır” maddesine; en yüksek ortalama değeri ise 4.56 değeri ile “İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim” maddesine aittir.

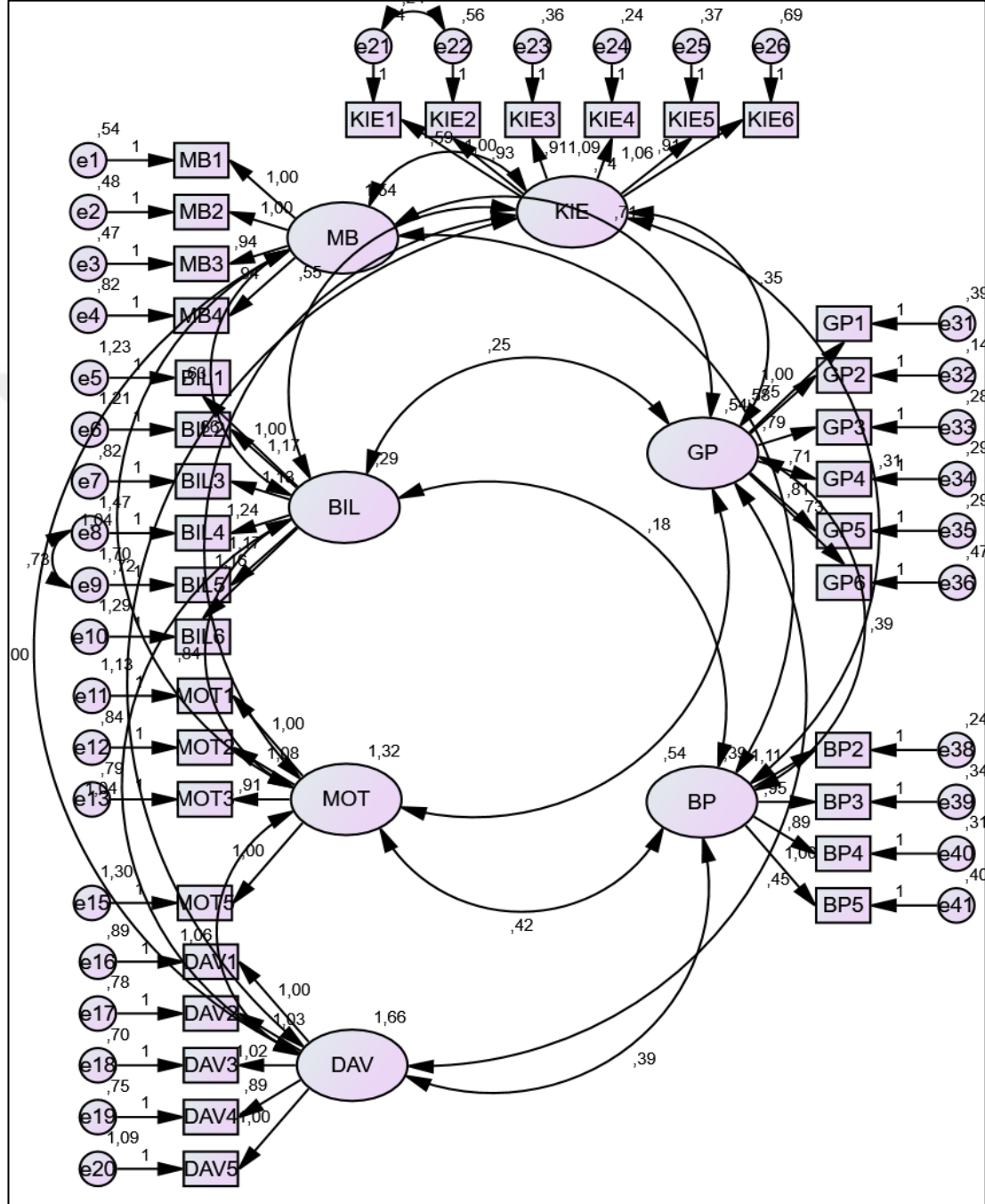
4.3. Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Kültürel zekâ, kültürlerarası iletişim etkililiği ve iş performansı değişkeleri arasındaki ilişkileri kapsayan ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirmesinde doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. DFA için AMOS 25 istatistik paket programı kullanılmıştır. Ölçüm modelinin geçerliliği Bollen ve Long (1993) tarafından önerilen uyum iyiliği indekslerine göre değerlendirilmiştir: Ki-kare Değeri (χ^2), Serbestlik Derecesi (df), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA). GFI, CFI ve TLI değerleri 0.90'dan büyük, RMSEA 0.08'den küçük ve χ^2/df 5'ten küçükse model genellikle kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Jöreskog ve Sörbom, 1996). Bununla birlikte, birçok araştırmacı 0.80 ile 0.89 arasındaki bir GFI değerinin makul bir uyumu temsil ettiğini savunmaktadır (Doll vd.,1994). Diğer taraftan ölçeklerin güvenilirlikleri ise Cronbach Alpha ve bileşik güvenilirlik (CR) katsayıları baz alınarak değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2/df= 1.853$; GFI= .781; CFI= .901; TLI= .892; RMSEA= .064) ölçüm modelinin kabul edilebilir bir uyum göstermediğini ortaya koymuştur. Bir modele veya bir yapıya ilişkin uyum indeksleri önerilen sınırlar içinde olmadığı durumlarda, o model/yapı modifiye (maddelere ait hata terimleri arasında kovaryans oluşturularak veya madde elenerek) edilerek tekrar test edilebilir (Whittaker, 2012). AMOS 25 istatistik paket programının önermiş olduğu modifikasyonlar dikkate alınarak; kültürel zekâ ölçeğinde BIL4 ile BIL5 ve kültürlerarası iletişim etkililiği ölçeğinde KIE1 ile KIE2 kodlu maddelere ait hata terimleri arasında kovaryanslar (toplam iki adet) oluşturulmuştur. Ayrıca kültürel zekâ ölçeğinde MOT4 ve iş performansı ölçeğinden BP1 kodlu maddelere ilişkin faktör yük değerleri 50'nin altında yer aldığından dolayı bu iki madde ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Tekrar gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri ölçüm modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (Çizelge 4.6). Ölçüm modelinin DFA sonucunda elde edilen diyagramı Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.6. Ölçüm modelinin uyum indeksleri

	χ^2	Df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model	919.063	537	1.711	.808	.923	.915	.058
Kabul Edilebilir Değerler*			≤ 5	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08



Şekil 4.1. Yapısal eşitlik modeli

Sonraki adımda ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Ölçüm modelinin geçerli olup olmadığı Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri baz alınarak test edilmiştir. Modelde yer alan yapılara ilişkin tüm maddelerin faktör yükleri .001 seviyesinde

anlamli olup .646 ile .880 arasinda değişmektedir. Bu değerler Hair, Black, Babin ve Anderson (2010) tarafından önerilen ve genel kabul gören .50 eşik değerini aşmaktadir. Modelde yer alan yapılar (meta bilişsel, bilişsel, motivasyonel, davranışsal, kùltùrlerarası iletişim etkililiği, görev performansı ve bağlamsal performans) ilişkin AVE değerleri .54 ile .71 arasinda değişmekte olup, yakınsak geğerliliği sağlamak için minimum .50 kriterini karşılamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu bulgular ölçüm modelinin yakınsak geğerliliğini sağlamaktadır (Çizelge 4.7).

Çizelge 4.7. Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği

Değişkenler		İfadeler	Faktör Yükleri	AVE	CR	Cronbach Alpha
Kültürel Zekâ	Meta Bilişsel	MB1	.860	.71	.91	.902
		MB2	.874			
		MB3	.862			
		MB4	.792			
	Bilişsel	BİL1	.716	.57	.89	.892
		BİL2	.770			
		BİL3	.817			
		BİL4	.758			
		BİL5	.713			
		BİL6	.758			
	Motivasyonel	MOT1	.735	.57	.84	.815
		MOT2	.804			
		MOT3	.761			
		MOT5	.712			
	Davranışsal	DAV1	.806	.66	.91	.895
DAV2		.833				
DAV3		.843				
DAV4		.797				
DAV5		.777				
Kültürlerarası İletişim Etkililiği		KIE1	.707	.60	.90	.898
		KIE2	.730			
		KIE3	.793			
		KIE4	.884			
		KIE5	.831			
		KIE6	.687			
İş Performansı	Görev Performansı	GP1	.764	.54	.87	.871
		GP2	.824			
		GP3	.738			
		GP4	.697			
		GP5	.743			
		GP6	.616			
	Bağlamsal Performans	BP2	.818	.54	.82	.830
		BP3	.713			
		BP4	.709			
		BP5	.701			

Ölçüm modelinin güvenilirliği Cronbach alfa ve CR katsayıları hesaplanarak değerlendirilmiştir. Çizelge 4.7’de gösterildiği üzere, modelde yer alan tüm yapıların

(meta bilişsel, bilişsel, motivasyonel, davranışsal, kültürlerarası iletişim etkililiği, görev performansı ve bağlamsal performans) hem Cronbach alfa (.815 ile .902 arasında) hem de CR katsayıları (.82 ile .91 arasında) önerilen eşik değerleri (Cronbach alfa için .70 ve CR için .70) aşmıştır. Bu bulgulara göre tüm yapılar için iç tutarlılık güvenilirliği de sağlanmıştır (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair vd., 2010).

4.4. Araştırmanın Hipotez Testleri

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasından sonra araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için AMOS 25 paket programı yardımıyla yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Model oluşturulmadan önce modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8. Değişkenlere ait korelasyon matrisi

Değişkenler	MB	BİL	MOT	DAV	KIE	GP	BP
Meta Bilişsel	1						
Bilişsel	.371**	1					
Motivasyonel	.632**	.574**	1				
Davranışsal	.530**	.623**	.634**	1			
Kültürlerarası İletişim Etkililiği	.477**	.514**	.591**	.588**	1		
Görev Performansı	.680**	.258**	.544**	.412**	.499**	1	
Bağlamsal Performans	.677**	.212**	.492**	.399**	.530**	.744**	1

**p<0.001;

MB: Meta Bilişsel; BİL: Bilişsel; MOT: Motivasyonel; DAV: Davranışsal;

KIE: Kültürlerarası İletişim Etkinliği; GP: Görev Performansı; BP: Bağlamsal performans

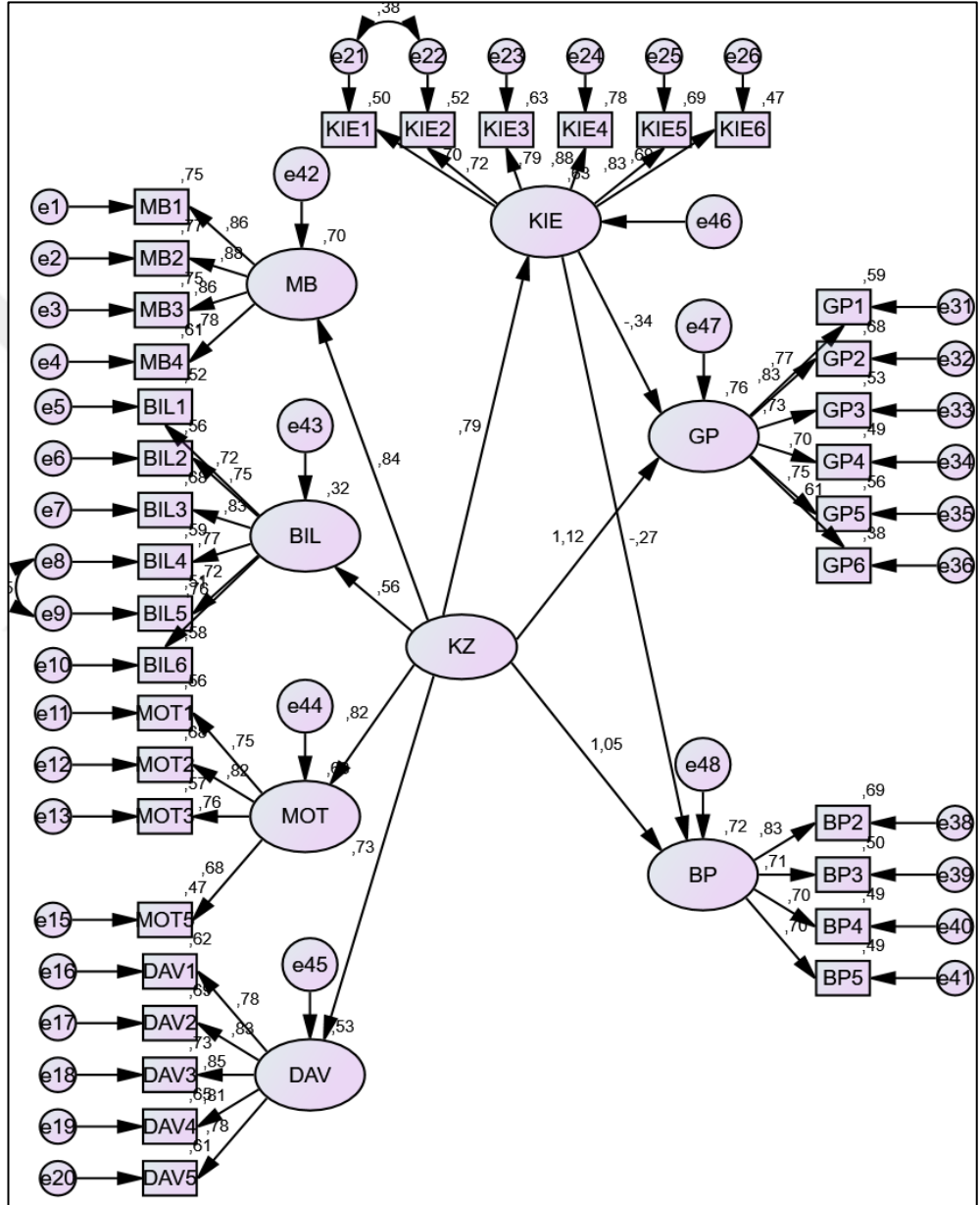
Çizelge 4.8’de görüldüğü gibi tüm değişkenler arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Tüm bu bulgulara göre değişkenler arasındaki etkileşimler öngörülebilmektedir. Diğer taraftan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına bakılmış olup, elde edilen VIF değerleri, önerilen eşik değer olan 3’ün altında yer aldığından dolayı böyle bir sorunun olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri iki aşamalı olarak test edilmiştir. İlk aşamada kültürel zekâ ölçeği ikinci düzey yapı olarak modele dâhil edilerek ana hipotezler, ikinci aşamada kültürel zekâ ölçeği birinci düzey yapı olarak modele dâhil edilerek alt hipotezler test edilmiştir. İlk olarak gerçekleştirilen yol analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (Çizelge 4.9). Birinci

yapısal eşitlik model diyagramını Şekil 4.2’de, yol analiz sonuçları da Çizelge 4.10’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.9. Birinci yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüm modeli	1005.775	547	1.839	.797	.908	.899	.063
Kabul Edilebilir Değerler*			≤ 5	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08



Çizelge 4.10. Ana hipotez test sonuçları

Hipotezler	β	S.E.	C.R.	p	R ²	Sonuç
H ₁ KZ → GP	.787	.106	7.456	***	.758	Desteklendi
H ₄ KIE → GP	.295	.104	2.836	.005		Desteklendi
H ₂ KZ → BP	.625	.091	6.864	***	.722	Desteklendi
H ₅ KIE → BP	.197	.088	2.235	.025		Desteklendi
H ₃ KZ → KIE	.648	.076	8.486	***	.628	Desteklendi

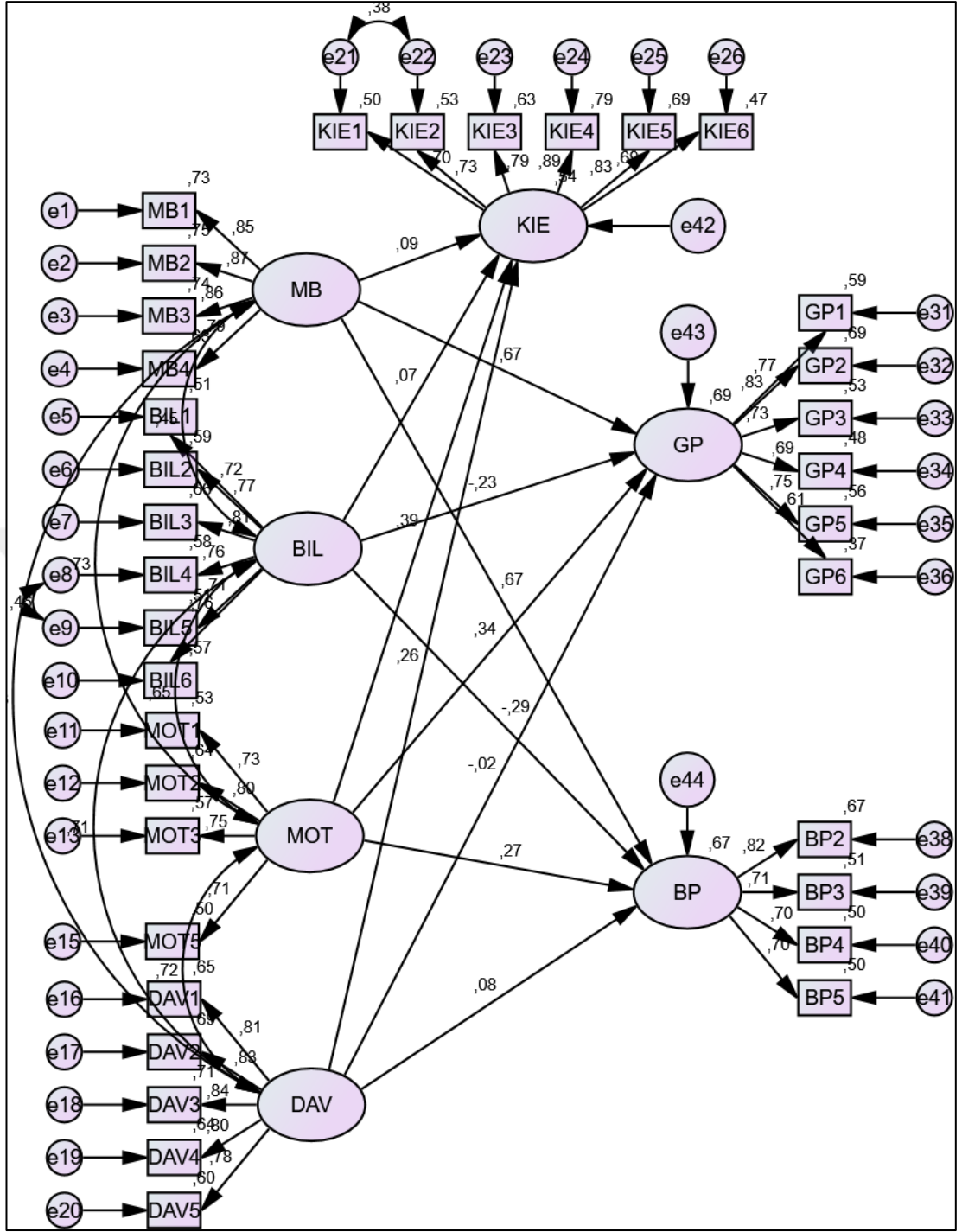
KZ: Kültürel zekâ; GP: Görev performansı; BP: Bağlamsal performans; KIE: Kültürlerarası iletişim etkililiği

Çizelge 4.10 incelendiğinde, elde edilen R² değerlerine göre, kültürel zekâ ve kültürler arası iletişim etkililiği değişkenleri görev performansının %76'sını, bağlamsal performansın ise %72'sini açıklamaktadır. Kültürlerarası iletişim etkililiğinin %63'ü kültürel zekâ tarafından açıklanmaktadır. Kültürel zekâ ve kültürlerarası iletişim etkililiği hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Beta katsayıları dikkate alındığında hem görev performans hem de bağlamsal performans üzerine en büyük etkiyi kültürel zekânın yaptığı söylenebilir. Kültürel zekâ da kültürlerarası iletişim etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bu sonuçlara göre H₁, H₂, H₃, H₄, ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir.

Daha sonra gerçekleştirilen ikinci yol analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (Çizelge 4.11). İkinci yapısal eşitlik model diyagramı Şekil 4.3'te, yol analiz sonuçları da Çizelge 4.12'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.11. İkinci yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüm modeli	972.436	540	1.801	.801	.913	.904	.062
Kabul Edilebilir Değerler*			≤ 5	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08



Şekil 4.3. İkinci yapısal eşitlik modeli

Çizelge 4.12. Araştırmanın alt hipotez test sonuçları

Hipotezler	β	S.E.	C.R.	p	R ²	Sonuç
H _{1a} MB → GP	.404	.060	6.688	***	.690	Desteklendi
H _{1b} BİL → GP	.148	.059	2.513	.012		Desteklendi
H _{1c} MOT → GP	.221	.077	2.873	.004		Desteklendi
H _{1d} DAV → GP	.013	.057	.221	.825		Desteklenmedi
H _{2a} MB → BP	.343	.056	6.107	***	.668	Desteklendi
H _{2b} BİL → BP	.159	.055	2.893	.004		Desteklendi
H _{2c} MOT → BP	.148	.069	2.136	.033		Desteklendi
H _{2d} DAV → BP	.039	.052	.756	.449		Desteklenmedi
H _{3a} MB → KIE	.066	.068	.979	.328	.536	Desteklenmedi
H _{3b} BİL → KIE	.056	.072	.778	.436		Desteklenmedi
H _{3c} MOT → KIE	.290	.097	2.974	.003		Desteklendi
H _{3d} DAV → KIE	.174	.073	2.401	.016		Desteklendi

MB: Meta Bilişsel; BİL: Bilişsel; MOT: Motivasyonel; DAV: Davranışsal;

GP: Görev performansı; BP: Bağlamsal performans; KIE: Kültürlerarası iletişim etkililiği

Çizelge 4.12 incelendiğinde, elde edilen R² değerlerine göre, meta bilişsel, bilişsel motivasyonel ve davranışsal KZ boyutları görev performansının %69'unu, bağlamsal performansın %67'sini ve kültürlerarası iletişim etkililiğinin %54'ünü açıkladığı görülmektedir. Meta bilişsel, bilişsel ve motivasyonel boyutlarının hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı iken davranışsal boyutun etkisi her iki bağımlı değişken için anlamsızdır. Beta katsayıları dikkate alındığında hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde en büyük etkiyi meta bilişsel boyutun yaptığı söylenebilir. Diğer taraftan motivasyonel ve davranışsal boyutlarının kültürlerarası iletişim etkililiği üzerindeki etkisi anlamlı iken meta bilişsel ve bilişsel boyutlarının etkisi anlamsızdır. Beta katsayıları dikkate alındığında kültürlerarası iletişim etkililiği üzerine en büyük etkiyi motivasyonel boyutun yaptığı söylenebilir. Tüm bu bulgulara göre H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{3c}, ve H_{3d} hipotezleri desteklenirken, H_{1d}, H_{2d}, H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Bir sonraki aşamada, kültürel zekâ ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü olup olmadığını test etmek amacıyla her bir yol için ayrı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde kültürel zekâ ve kültürlerarası iletişim etkililiğine ilişkin standartlaştırılmış değerler elde edilmiş, ardından standartlaştırılmış değerlere sahip düzenleyici ve bağımsız değişkenler çarpılarak etkileşim terim değişkeni oluşturulmuştur. Analiz sonuçları, kültürel zekâ ile görev performans ve kültürel zekâ ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bağımsız değişkenler görev

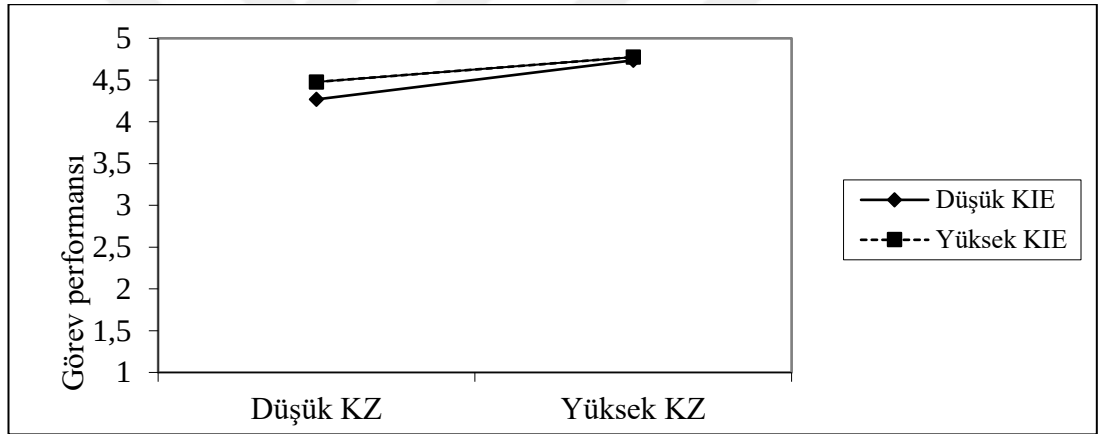
performansının %35'ini ($R^2=.352$) ve bağlamsal performansın %36'sını ($R^2=.362$) yordamıştır (Çizelge 4.13). Bu bulgulara göre H_6 ve H_7 hipotezleri desteklenmiştir.

Çizelge 4.13. Kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolü

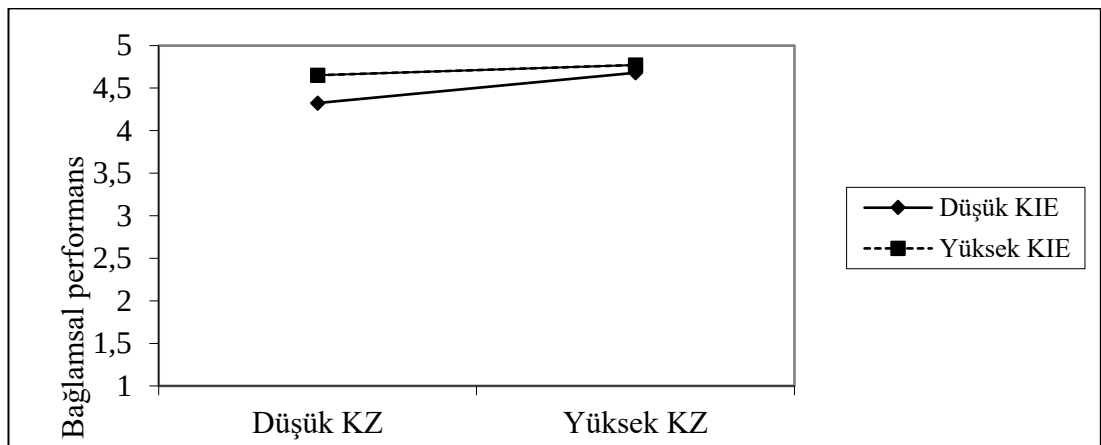
KZ ve GP arasında	β	S.H	t	R^2
KZ $\rightarrow$ GP	.234	.047	4.993**	.352
KIE $\rightarrow$ GP	.124	.045	2.746*	
Etkileşim etki değişkeni (KZ X KIE)	-.085	.034	-2.486*	
KZ ve BP arasında	β	S.H	t	R^2
KZ $\rightarrow$ BP	.178	.051	3.514**	.362
KIE $\rightarrow$ BP	.209	.049	4.281	
Etkileşim etki değişkeni (KZ X KIE)	-.118	.037	-3.177*	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ KZ: Kültürel zekâ; KIE: Kültürlerarası iletişim etkililiği;
GP: Görev performansı; BP: Bağlamsal performans

Kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici etkilerini daha ayrıntılı olarak göstermek için bir eğim grafiği hazırlanmış olup, Şekil 4.4 ve Şekil 4.5'te gösterilmiştir.



Şekil 4.4. KZ ve GP arasında KIE'nin düzenleyici etkisi



Şekil 4.5. KZ ve BP arasında KIE'nin düzenleyici etkisi

Şekil 4.4 ve Şekil 4.5'te görüldüğü üzere, kültürlerarası iletişim etkililiği algısı yüksek olduğunda, kültürel zekânın hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkisi artmaktadır. Başka bir ifadeyle, kültürel iletişim etkililik algısı düşük olursa, kültürel zekânın hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkileri azalmaktadır ve bu durum kültürel zekâ-görev performansı ve kültürel zekâ-bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin kültürel iletişim etkililiği tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kültürel zekâ, insan zihnini anlamada son dönemde ortaya çıkan bir kavram ve gelişme biçimi olarak ele alınmalıdır. Açıkçası, kültürel zekânın kavramsallaştırılmasından ortaya çıkan teorik çerçeve büyüleyicidir. Bu gerilim beraberinde birçok akademik teorik, ampirik ve metodolojik uzantıyı da getirmiştir. Çağın hızlı sosyal ve kültürel değişimleri, artan kitlesel değişimler, dijitalleşme, teknolojiler ve değişimin tüm kaynakları zekânın yeniden düşünülmesini ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Zekâyı analitik bir faktör olarak kullanma çalışması, kültürün zekâyı açıklamada belirleyici bir faktör olarak kabul edildiği dönemde önemli bir itici güçtür (Göktürk, 2023).

Herhangi bir iş alanında çalışan bir lider, yönetici veya profesyonel olan birinin temel özelliklerinden biri, yüksek düzeyde kültürel zekâyı sahip olmasıdır. Uluslararası şirketlerin yöneticilerinin katıldığı toplantı ve etkinliklerde gösterdiği anlayış ve hassasiyet, işlerin daha iyi yönetilmesini ve iş performansının proaktif olarak gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu alanlarda çalışanlarda kültürel zekâyı ihtiyaç vardır. Müşteriler, çalışanlar, ortak ve rakipler farklı kültürlerden ve dünyanın farklı yerlerinden bireyler olabilirler. Dolayısıyla gösterilen anlayış ve saygı, her ülkenin rekabet gücünü kanıtlar ve yüksek düzeyde kültürel zekâ sayesinde işin profesyonelleştirilmesini sağlar. Bazı açılardan kültürel zekâ iş başarısının anahtarıdır.

Her ülke içinde küçük ve ya büyük olan her topluluğun kendine özgü bir kültürü vardır. Toplumda kişilerin farklı her kültürel ortama girdiklerinde diğer kültüre ait normları anlamlandırması ve ona uygun davranış kalıpları göstermesi hemen olamamaktadır. Toplumdaki kültürel büyüklük arttıkça bunlara ait alt kültürlerde kendini gösterebilmektedir. Bu kültürlerin de kendilerine özgü kavram anlayışları, ortak geçmiş ve değerleri olup bunları anlamakta yüksek bir kültürel zekâyı gerektirmektedir (Akdemir vd., 2016). Bu tespitlerden hareketle bu çalışmada; Türkiye'nin turizm başkenti olarak bilinen Antalya şehrinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerinin onların iş performansına etkisini incelenmektedir. Ayrıca çalışma bu etkileşimde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyicilik rolünü tespit etmeyi de amaçlamaktadır.

Araştırmanın analiz bölümünde kullanılan korelasyon analizi sonuçlarına göre KZ'nin dört alt boyutu (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal KZ) ile turizm ve ağırlama çalışanlarının iş performansının iki alt boyutu (görev performansı ve bağlamsal performans) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine KZ'nin dört alt boyutu ve kültürlerarası iletişim etkililiği arasında; pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak, kültürlerarası iletişim etkililiği ile iş performansının iki alt boyutu arasında; pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi üzerinden ilk iki ana hipotezin (H1 ve H2) test edilmesi sonucuna göre, turizm çalışanlarının bir bütün olarak KZ düzeyleri onların görev performansını ve bağlamsal performansını olumlu yönde etkilemiştir. Bu yöndeki bulgu, KZ'den yüksek puan alan turizm çalışanlarının farklı bir kültürden gelen konuklara hizmet sunumu görevini ve bu görev haricinde gönüllü davranışlarından oluşan iş performansını daha iyi gösterme eğiliminde oldukları anlamına gelmiştir. Başka bir deyişle, turizm çalışanları davranışlarını ve zihinsel modellerini ayarlayarak farklı kültürel geçmişlere sahip bir konuk veya müşteri beklentilerine uyum sağlama becerilerine ve yeteneklerine sahip olarak görünmüşlerdir.

Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; i) Gardner (1983)'in Çoklu Zekâ Teorisi'nin ve Motowidlo vd. (1997) tarafından önerilen Bireysel Farklılıklar Teorisi'nin (Individual Differences Theory) varsayımlarını doğrulamıştır. Şöyle ki, Çoklu Zekâ Teorisi; her kişinin farklı alanlarda farklı zekâ seviyelerine sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu teori ayrıca, farklı türden sorunları çözmek için (akademik ve bilişsel sorunlara yönelik geleneksel odaklanmanın ötesinde) çeşitli zekâ biçimlerinin gerekli olduğunu belirtmiş ve kültürlerarası iletişimin gerekli olduğu ortamlarda duygusal zekâ, sosyal zekâ ve pratik zekânın yerine KZ gibi işlev görme ve sorun çözme becerisinin vazgeçilmez olduğunu ileri sürmüştür (Gardner, 1993).

Motowidlo vd. (1997), bireysel iş performansının ölçümünün görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyut kümesini içermesi gerektiği fikrini içeren Bireysel Farklılıklar Teorisinde, bireylerin kişilik ve bilişsel yetenek açısından farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. Onlar ayrıca, bilişsel yeteneklerin görev

performansı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, kişilik özelliklerinin ise bağlamsal performansla daha fazla bağlantı gösterdiğini vurgulamıştır. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu ayrıca; ii) ilgili yazında önceden yürütülmüş birkaç çalışmanın (Ang vd., 2007; Rose ve Uli, 2010; Chen vd., 2011; Hartini ve Islam, 2019; Gu, 2023) bulguları ile tutarlılık gösterirken bazı çalışmaların (Duff vd., 2012) bulguları ile tutarlılık göstermemiştir.

KZ ile kültürlerarası iletişim etkililiğine ilişkin hipotez (H3) açısından bu çalışma bulguları; KZ'nin dört alt boyutunun da (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal KZ) kültürlerarası iletişim etkililiği üzerinde farklı derecelerde de olsa etkide bulunduğunu doğrulamıştır. Bir başka ifadeyle, turizm çalışanlarının KZ düzeyi farklı kültürden gelen konuklarıyla olan iletişimlerinde etkili olmasını sağlamıştır. Bu çalışanların kültürel farklılıklara dair bilgisi onları kültürlerarası etkileşimlerde en uygun sözlü ve sözsüz iletişim davranışına hazırlamış, kendilerini ifade etmede inisiyatif almaya sevk etmiş, yabancı konukları dinleme cesareti vermiştir. KZ düzeyi yükseldikçe turizm çalışanları kültürel farklılıktan doğan zorlukları yorumlama, uygun çıkarımlarda bulunma ve en uygun iletişim yoluyla tepki verebilme fırsatını yakalayabilmiştir. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; i) Bandura (1977)'nin Sosyal Öğrenme Teorisi'nin varsayımlarını doğrulamıştır ve ii) ilgili yazında önceden yürütülmüş birçok çalışmanın (Ulijn ve Strother, 1995; Holopainen ve Björkman, 2005; Ann vd., 2014; Skaria ve Montayre, 2023) bulguları ile tutarlılık göstermiştir.

Kültürlerarası iletişim etkililiğinin görev performansı ve bağlamsal performansa olan etkisine odaklanan hipotezlerin (H4 ve H5) test edilmesine yönelik olarak bu çalışmanın bir başka bulgusu; turizm çalışanlarının KİE'nin onların görev ve bağlamsal performanslarını etkilediğini tespit etmiştir. Bir başka ifadeyle bu çalışma bulgusu, turizm çalışanlarının normal bir iş gününde mesaj yeteneğine, iletişim ve ilişki geliştirme yeteneğine, kimlik geliştirme yeteneğine ve davranışsal esneklik yeteneğine dayalı olarak daha fazla sayıda konukla etkili iletişim kurabildiği ölçüde daha fazla iş performansı gösterdiği bulunmuştur. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; i) Bandura (1977)'nin Sosyal Öğrenme Teorisi'nin varsayımlarını doğrulamıştır. Sosyal Öğrenme Teorisi; Bandura'nın yaptığı çalışmalarla gelişen ve günümüzde eğitim ve psikoloji alanında büyük ölçüde kabul edilmiş bir öğrenme kuramıdır. Sosyal öğrenme kuramının temelinde gözlem ve başkalarının yaptığı davranışları model almaya dayalı

dolaylı bir öğrenmedir (Bandura, 1977). Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; ii) ilgili yazında önceden yürütülmüş birkaç çalışmanın (Mendenhall ve Oddou, 1985; Black, 1990; Holopainen ve Björkman, 2005; Mol vd., 2005; Lee ve Sukoco, 2008; Engle ve Schlaegel, 2023) bulguları ile tutarlılık göstermiştir.

Kültürel zekânın dört alt boyutunun görev performansına olan etkisini ele alan hipotezlerin (H1a, H1b, H1c ve H1d) ve bağlamsal performansa olan etkisine odaklanan hipotezlerin (H2a, H2b, H2c ve H2d) test edilmesine yönelik bu çalışmanın bir başka bulgusu; meta-bilişsel, bilişsel ve motivasyonel KZ boyutlarının hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etki gösterdiğini ancak davranışsal KZ boyutunun ise böyle anlamlı bir etki göstermediğini tespit etmiştir. Dolayısıyla davranışsal KZ haricinde KZ'nin iş performansının her iki alt boyutu üzerindeki olumlu etkisi bu çalışmada da teyit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, yüksek KZ eğiliminde olan turizm çalışanları, hizmet sunduğu ve etkileşim kurduğu konukların kültürel göstergeleri bakımından ilgili verileri toplama ve kontrol etme, uygun çıkarımlar yapma, bilişsel ve duygusal adımlar atma becerisine sahip görünmüştür. Ancak aynı kültürel göstergelere dair davranışsal girişimlerde bulunma becerisi gösterememişlerdir.

KZ'nin dört alt boyutlu modeline göre, meta-bilişsel ve bilişsel KZ, turizm çalışanlarını iş ortamında belirlenen hedeflere ulaştıracak şekilde farklı kültürlerle mensup konuklarının davranışlarını daha iyi anlamasına yardım edebilmiştir ve bu davranışları kültürlerarası bir bakış açısıyla değerlendirebilmiştir. Farklı kültürel geçmişe sahip konuklarıyla etkileşim kurduğunda meta-bilişsel ve bilişsel KZ puanı yüksek turizm çalışanları söz konusu kültürel farklılıklara duyarlı olabilmıştır ve kültürel bilgi modellerini bu farklılıklara uygun biçimde düzenleyebilmiştir. Ayrıca turizm çalışanları, diğer kültürler veya medeniyetlere dair benzerlik ve farklılıkları anlayabilme potansiyeline sahip görünmüşlerdir. Böylece farklı kültürel geçmişten gelen konuklarıyla etkileşim kurmaya dayalı iş ortamlarında görev yapan ve meta-bilişsel ve bilişsel KZ puanı yüksek turizm çalışanları, kültürlerarası iletişim ve etkileşimle ilgili tanımlayıcı uzmanlığa daha çok sahip görünmüş, işinden kaynaklı görevini yürütürken kültürel engellerin oluşturduğu etkisizlikten başarıyla kaçınabilmiş ve nihayetinde iş performansını artırabilmiştir. Benzer şekilde, turizm çalışanlarının motivasyonel KZ'si de iş performansını olumlu şekilde etkilemiştir.

Motivasyonel KZ puanı yüksek olan turizm çalışanları kültürlerarası şartlara daha iyi odaklanabilmiş, görev performansına yönelik davranışlarından kaynaklı farklılıklara ustalıkla anlayışlı olabilmektedir ve ayrıca işle ilgili faaliyetlerini gerçekleştirirken özyeterlilik duygusuna daha fazla sahip olabilmektedir.

Ancak çalışmanın bu yöndeki bulgusu; görev performansının çalışanın bilgi, becerisi ve belli bir işe dair uzmanlığına bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, davranışsal KZ puanı yüksek turizm çalışanlarının farklı kültürel geçmişe sahip konuklarının sorunlarını çözemediğini, bu konukların beklenti içinde olduğu sözlü ve sözsüz davranışları yeterince tatmin edemediğini ve nihayetinde görevleri olan işleri etkili bir şekilde yerine getiremediğini göstermiştir. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; i) Gardner (1983)'in Çoklu Zekâ Teorisi'nin ve Motowidlo vd. (1997) tarafından önerilen Bireysel Farklılıklar Teorisi'nin (Individual Differences Theory) varsayımlarını doğrulamıştır. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu ayrıca; ii) ilgili yazında önceden yürütülmüş birkaç çalışmanın (Yeşil ve Akben, 2010; Barakat vd., 2015; Wang, 2016; Nam ve Park, 2019; Masrek, 2021; Gökcek, 2022; Akosmanoğlu, 2023; Köksal vd., 2023) bulguları ile tutarlılık gösterirken bazı çalışmaların (Lee ve Sukoco, 2010; Şahin ve Gürbüz, 2012; Malek ve Budhwar, 2013; Burakova ve Filbien, 2020; Akpan ve Inyang, 2022) bulguları ile tutarlılık göstermemiştir.

Kültürel zekânın dört alt boyutunun kültürlerarası iletişim etkililiğine olan etkisini ele alan hipotezlerin (H3a, H3b, H3c ve H3d) sınanmasına yönelik bu çalışmanın bir başka bulgusu; motivasyonel ve davranışsal KZ boyutlarının kültürlerarası iletişim etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu ancak meta-bilişsel ve bilişsel KZ boyutlarının ise anlamlı bir etkide bulunmadığını açığa çıkarmıştır. Kültürlerarası iletişim etkililiği üzerinde motivasyonel KZ, beta katsayıları bakımından en büyük etkiyi göstermiştir.

Tek bir değişken olarak (ikinci düzey açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen) KZ'nin görev performansı ve bağlamsal performansla olan etkileşiminde kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolüne ilişkin hipotezlerin (H6 ve H7) test edilmesine yönelik çalışma; KZ ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki etkileşimde KİE'nin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğunu bulmuştur. Bu bulgu doğrultusunda, turizm çalışanlarının KİE algısı ve davranışı yükseldiğinde

onların KZ düzeyinin hem görev performansı hem de bağlamsal performansları üzerindeki pozitif etkisinin arttığı söylenebilmektedir. Bir başka anlatımla, KİE azalan turizm çalışanlarının KZ düzeylerinin onların görev ve bağlamsal performansında bir düşüşe yol açtığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular, KZ'nin farklı kültürlerle mensup konuklarla kurulan ve sürdürülen etkileşimlerde daha etkili olan turizm çalışanlarının rol içi ve rol dışı olarak da ifade edilen iş performanslarını performansını olumlu etkilediğini göstermiştir. Farklı kültürlerle ait konuklarla mesaj oluşturmada, kimlik oluşturmada, etkileşimi yönetme, davranışsal esneklik gösterme ve ilişki geliştirmede etkili davranışlar sergileyebilen turizm çalışanlarının büyük bir üstünlüğe sahip olacağı görülmüştür.

Ayrıca çalışmanın bulgusu, kültürel olarak zeki turizm çalışanlarının, kültürel zekânın temel özelliklerini (örneğin, motivasyonel zekâ ve davranışsal zekâ), kültürlerarası iletişim etkililiğini davranışlarına dönüştürerek ve ayrıca stres, ruh hallerini yönetme için temel kişilerarası becerileri içeren kişisel kaynakları kullanarak iş zorluklarıyla daha iyi başa çıkabildiklerini göstermiştir. Bu nitelikler de bu çalışanların iş performanslarını artırmaya yardımcı olmuştur. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu; i) Allport (1952)'un Sosyal Temas Teorisi'nin ve Bandura (1997)'nin Sosyal Öğrenme Teorisi'nin varsayımlarını doğrulayacak sonuçlar üretmiştir. Sosyal Temas Teorisi, turizm çalışanları gibi nispeten kendi kültüründen ve farklı kültürlerden gelen bireylerle çalışma ortamında ortalama etkileşimi olan işlerde çalışanların, görev ve ekstra rol performansı gösterme fırsatına sahip olabileceklerini ve ayrıca işyeri etkileşimlerine dayalı potansiyel olarak KZ geliştirme fırsatını bulabileceklerini öne sürmektedir. Sosyal Öğrenme Teorisi ise, başka bir kültürden gelen konuk statüsündeki kişilerle etkileşim kurma fırsatının, kişinin bilgi düzeyini geliştirebileceğini ve konuğun kültürü hakkında bir miktar anlayış sağlayabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, bu teori turizm ve ağırlama çalışanlarının farklı kültürlerle mensup konuklarıyla etkileşime geçme bağlamında en uygun ve en etkili bilgi, tutum ve davranışın ne olduğunu öğrenebileceğini ifade etmektedir.

Yine çalışmanın bu yöndeki bulgusu; ii) hizmet sunumu görevini yürütürken dil ve davranış özelinde gerekli iletişim ve etkileşim sürecini yönetebilen kişilerin görevlerini ve rollerini anlamalarına, uygun iş değerlerini benimsemelerine, kuruluşun kültürünü anlamalarına ve iş yerinde uygun şekilde davranmalarına yardımcı

olabileceğini bulan bir çok çalışmanın (Takeuchi vd., 2002; Caliguri vd., 2009; Hani vd., 2020) bulgusuyla tutarlılık göstermiştir.

Çalışmanın bulguları KZ gibi durum-temelli yapılar, kültürlerarası etkileşim ve iletişim etkililiği ile iş çıktılarını incelemek suretiyle turizm ve ağırlama sektöründe sınır birimlerinde görev alan çalışanlara yönelik ilgili *yazına birçok açıdan katkı* sağlayabilir. İlk olarak, KZ'nin turizm sektörü sınır birimi çalışanlarının iş performansı etkinliğine yönelik çalışma, çalışanların KZ'sinin turizm ve ağırlama bağlamındaki önemini vurgulamıştır. Dahası, bu çalışma turizm çalışanlarının etkinliğini davranışsal çıktılarından (yani görev performansı ve bağlamsal performans) ve kültürlerarası etkililik davranışının (kültürlerarası iletişim etkililiği) düzenleyiciliği üzerinden ölçmüştür; bu da turizm çalışanlarının etkinliğinin mevcut anlayışını genişletmektedir. Çünkü önceki çalışmalar KZ üzerinden genellikle turizm çalışanlarının performansına bir sonuç değişkeni olarak odaklanırken bu çalışanların kültürlerarası bir yetenek alanını temsil eden kültürlerarası iletişim etkililiğini ihmal etmiştir (Ratasuk, 2020). Sonuçlar, KZ'nin turizm çalışanlarının iş çıktılarını (görev performansı ve bağlamsal performans) oluşturmada önemli rolünü açıklayan ve kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici etkileri ile katkıda bulunduğunu göstermiştir.

İkinci olarak, bu çalışma Sosyal Temas Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi'nden yararlanarak kültürlerarası iletişim etkililiğinin düzenleyici rolünü incelemiştir ve KZ'nin turizm ve ağırlama sektöründeki sınır birimi çalışanlarını iş sonuçları üzerindeki etkilerine ilişkin önceki araştırmaları genişletmiştir.

Yürütülen bu çalışmanın kendi bağlamına uygun olarak *turizm ve ağırlama işletmeleri yöneticileri, politika yapıcıları ve çalışan bireyleri adına uygulamaya dair çıkarımları* olduğu ileri sürülebilir. İlk olarak, turizm ve ağırlama işletmelerindeki İK uygulayıcıları, çalışanların KZ'sinin onların iş performansı ve kültürel etkililik göstergelerine olan etkileri konusuna göreli olarak az ilgi göstermiştir. KZ'nin turizm ve ağırlama sektörü çalışanlarının görev ve bağlamsal performansı ile ilişkili olduğu bulgusu, işe alımcıların bu sektörde çalışabilmesi için kültürel olarak zeki adayları seçmeleri ve işe almaları gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, İK yöneticileri titiz değerlendirme prosedürlerinden en iyi şekilde yararlanmalı ve geleneksel yetenek

testlerinin yanı sıra, KZ değerlendirmesini, farklı kültürlerle mensup konuk veya müşteriye hizmet sunma görevinin iş gereksinimlerini turizm çalışanlarının nitelikleriyle eşleştirmek için dahil etmelidir. Ayrıca, KZ'nin kültürlerarası eğitimle güçlendirilebileceği göz önüne alındığında (Le vd., 2020), turizm ve ağırlama işletmeleri özellikle sınır birimi çalışanlarına, farklı kültür repertuarına sahip konukların çeşitli öncelikleri, durumları ve sorunlarıyla yüzleşmek için yeterli KZ ile donatılmaları için işe giriş ve iş yapma sürecinde eğitim programları sağlamalıdır. Çeşitlilik, saygı, anlayış ve iş birliği gibi kurumsal değerler gibi diğer önlemler, çalışanların KZ'lerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Açık iletişim ve diğer kültürlerden öğrenmeyi teşvik etme gibi politikalar, çalışanların farklı kültürleri anlamalarını ve kültürel etkileşimlere katılımlarını artırabilir (Gabel-Shemueli vd., 2019).

İkinci olarak, turizm ve ağırlama işletmelerindeki İK temsilcileri, her çalışanın KZ'sine göre insan kaynaklarının dağıtımını optimize etmelidir. Çünkü bu sektörde özellikle sınır biriminde çalışanların KZ'si, konukların içinde yetiştiği ülkenin kültürel mesafesiyle sinerjik bir etkiye sahiptir. Özellikle, ev sahibi konumundaki turizm çalışanları ve konukların ülkeleri arasındaki kültürel mesafe arttıkça, turizm çalışanları işe katılma ve hizmet sağlama görevlerini tamamlama konusunda daha büyük bir zorlukla karşı karşıya kalır. Bu nedenle, turizm ve ağırlama işletmeleri, daha yüksek kültürel mesafeye sahip ülkelerden gelen konuklara yönelik hizmet sunma görevlerini tamamlamaları için daha kültürel olarak zeki çalışanları görevlendirmeli ve bu çalışanları konuklarla sürekli temas sağlayan sınır birimlerinde istihdam etmelidir. İnsan kaynaklarının böyle bir dağıtımı, her çalışanın KZ'inden en iyi şekilde yararlanabilmesine, çalışanın görev ve kültürlerarası etkililiğini artırabilmesine fayda sağlayabilir.

Çalışmanın diğer pek çok çalışmaya benzer şekilde *bazı sınırlılıklara* sahip olduğu ileri sürülebilir. Gelecekte kurgulanacak çalışmalara yönelik öneriler biçiminde bu sınırlılıklar şu şekilde değerlendirilebilir. Birincisi bu çalışmada, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından veri toplandığı için çalışma turizm ve ağırlama hizmet sektörü ile sınırlılık göstermiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalar eğitim kuruluşları, finansal kuruluşlar, ticaret hizmeti kuruluşları, ulaştırma kuruluşları, lojistik ve dış ticaret kuruluşları ile sağlık kuruluşları gibi diğer hizmet sektörlerini inceleyebilir.

İkincisi, bu çalışma sadece turizm ve ağırlama çalışanlarından oluşan katılımcıların öz bildirimlerine dayanarak ölçüm araçlarına dair cevaplarını almıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalar, çalışmada tercih edilen değişkenleri ölçerken turizm ve ağırlama sektörü işletmelerinde görev alan çalışan bildirimlerinin yanısıra iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin de derecelendirilmesine yer verebilir. Ayrıca çalışanların, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin cevaplarında bu etkiyi kontrol altına alabilecek Sosyal Beğenilirlik Ölçeğini de uygulayabilirler.

Üçüncüsü, çalışma kesitsel bir araştırma tasarımına uygun gerçekleştirilmiştir. Buna göre, katılımcıların belli bir konuya dair algısı sadece belli bir zaman diliminde değerlendirilmiştir. Hal böyle olunca bu sınırlılık, nedensel çıkarımların yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden gelecek çalışmalar söz konusu değişkenlere dair ölçüm tasarımında boylamsal biçimi kullanabilir ve farklı zaman dilimlerinde (t1, t2, t3 gibi) veriler toplayabilir.

Dördüncüsü, çalışmada iş performansının sadece iki alt boyutu (görevsel ve bağlamsal) ele alınmış, kültürlerarası iletişim etkililiği ise tek boyutu üzerinden tek bir değişken olarak analizlere dahil edilmiştir. Buradan hareketle gelecek çalışmalar iş performansının adaptif performans alt boyutunu ve ayrıca kültürlerarası iletişim etkililiğinin ise uzun formu aracılığıyla toplamda altı boyutu dikkate alınarak analizlere dönüştürebilir.

Beşincisi, çalışma bir bağımsız bir bağımlı ve bir düzenleyici değişken olmak üzere üç değişkenli bir kurguyu benimsemiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalar, özellikle turizm ve ağırlama sektörü çalışanlarının çalışma değerlerinin ve çalışanların çok kültürlü kişilik özelliklerinin de onların görev performansını ve diğer kültürlerarası etkinlik alanlarını iyileştirmede nasıl bir rol üstlenebileceğini de irdeleyebilir.

Altıncısı, bu çalışma Türkiye’de turizmin başkenti sayılan Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Bu yüzden gelecek çalışmalar turizm sektörü dinamik bir ivmelenme gösteren Türkiye’nin diğer bölge illerinde de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine odaklanabilir.

Son olarak, bu çalışmada sadece bir ülkenin bir ilindeki otel işletmeleri incelemeye alınmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmacılar iki veya daha fazla kültürel açıdan farklılık gösteren ülkelerin çalışanlarından veri toplamak suretiyle karşılaştırmalı kültürel çalışmalar yürütebilir.



KAYNAKLAR

- Abe, H., & Wiseman, R. L. (1983). A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7(1), 53-67. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(83\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(83)90005-6)
- Adler, N. J. (1974). Beyond cultural identity: Reflections upon cultural and multicultural man. *Topics in Cultural Learning*, 2, 22-41.
- Akdemir, B., Duman, M. Ç., & Tunalılar, T. T. (2016). Uluslararası işgücü pazarının yeni rolü: kültürel zekâ. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 29-47.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Akosmanoğlu, E. (2023). *Kültürel Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Konya'daki İhracat Yapan Firmalar Üzerine Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Akpan, A. P., & Inyang, A. B. (2022). Academic staff cultural intelligence and job performance in Nigerian universities. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(3), 7-14.
- Aksoy, N. (2012). Postmodernizm ve çokkültürlülük. *Studien Zur Deutschen Sprache Und Literatur*, (13), 3-10.
- Aksoy, Z. (2015). *Kültürel Zekâ- CQ- Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım*. Beta Yayın Basım.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. In *Handbook of Advances in Culture and Psychology*. (pp. 273-323)
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ann, O. C., & Theng, L. B. (2014). Human activity recognition: A review. In *2014 IEEE International Conference on Control System, Computing and Engineering*. (pp. 389-393)

- Arslanoğlu, İ. (2013). Kültür ve medeniyet kavramları. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (29), 104.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Barna, L. M. (1994). Stumbling blocks in intercultural communication. *Intercultural Communication: A Reader*, 6, 345-353.
- Barry, B., & Fulmer, I. S. (2004). The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29(2), 272-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736093>
- Begenirbaş, D. M., & Turgut, D. E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Bekiroğlu, O., & Balcı, Ş. (2014). Kültürlerarası iletişim duyarlılığının izlerini aramak: iletişim fakültesi öğrencileri örneğinde bir araştırma. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 1(35), 429-433.
- Bennett, M. J. (2009). Defining, measuring, and facilitating intercultural learning: a conceptual introduction to the intercultural education double supplement. *Intercultural Education*, 20(1), 1-13.
- Berry, J. W., & Ward, C. (2006). Commentary on "Redefining interactions across cultures and organizations". *Group & Organization Management*, 31(1), 64-77. <https://doi.org/10.1177/1059601105275264>
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *MIR: Management International Review*, 30(2), 119-134.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22, 225-247.

- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bochner, A. P., & Kelly, C. W. (1974). Interpersonal competence: Rationale, philosophy, and implementation of a conceptual framework. *The Speech Teacher*, 23(4), 279-301. <https://doi.org/10.1080/03634527409378103>
- Bochner, B., & Bochner, A. P. (1973). The effects of social status and social dialect on listener responses. *Communication Studies*, 24(2), 75-82.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing Structural Equation Models*. Sage.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personal Selection in Organizations San Fransisco: Jossey-Bass*. (pp. 71-98)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Bozkaya, M., & Erdem Aydın, İ. (2011). Kültürlerarası iletişim kaygısı: anadolu üniversitesi erasmus öğrencileri değişim programı örneği. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(39), 29-42. <https://doi.org/10.17064/iüifhd.66045>
- Brewer, M., & Brown, R. (1998). Intergroup relations. In *The Handbook of Social Psychology*. (pp. 574-594)
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Burakova, M., & Filbien, M. (2020). Cultural intelligence as a predictor of job performance in expatriation: The mediation role of cross-cultural adjustment. *Pratiques Psychologiques*, 26(1), 1-17.
- Byram, M. (2008). Intercultural citizenship and foreign language education. *Recuperado El*, 20, 122-132.
- Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19(3), 251-262.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 538.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Cegala, D. J., Savage, G. T., Brunner, C. C., & Conrad, A. B. (1982). An elaboration of the meaning of interaction involvement: Toward the development of a theoretical concept. *Communications Monographs*, 49(4), 229-248.
- Chen, C., & Stevenson, H. W. (1989). Homework: A cross-cultural examination. *Child Development*, 60(3), 551-561. <https://doi.org/10.2307/1130721>
- Chen, A. S.-Y., Lin, Y.-C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: a case from Philippine Labrosu in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.
- Chen, G. M. (2007). The impact of feng shui on Chinese communication. *China Media Research*, 3(4), 102-109.
- Chen, K. H. (2005). *Trajectories: Inter-Asia Cultural Studies*. Routledge.
- Chen, G. M. (1997). *A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity*. Published to ERIC.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1996) Intercultural communication competence: A synthesis. In *Communication Yearbook 19*. (pp. 353-383)
- Chu, L. C., Lee, C. L., Huang, K. C., & Lin, J. H. (2013). How personality traits mediate the relationship between flow experience and job performance. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 33-46.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Crowne, K. A. (2013). An empirical analysis of three intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 45, 105.
- Çakıl, R., & Güney, S. (2019). İşletmelerde performans değerlendirmenin çalışanların iş tatminine etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(53), 45-60.

- Çakmak, O. K. Ö. (2015). Örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz şokların iş performansına etkisi: örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişken rolü. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi*, 42(2), 221-246.
- Çelik, G. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkileri: Gümrük Muhafaza Teşkilatı Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)
- Çelik, M., & Eflatun, M. (2020). Kültürel zekânın sosyo-kültürel uyum üzerine etkisi: çok kültürlü bir araştırma. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 62-78.
- Çolakoğlu, Ü. (2017). *Konaklama İşletmelerinin Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri*. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Çuhadar, C. (2017). Müziksel zekâ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(3), 1-12.
- Demir, G. (2015). *Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Demirel, Ö. (2019). *Eğitimde Yeni Yönelimler*. Pegem Akademi.
- Dikbaş, T. (2019). *Otantik İşletmenin Çalışan Performansının Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Dikmen, B., & Özpeynirci, Ö. (2010). Matris tipi örgütlerde bireysel performans değerlendirme: 360 derece yöntemi ve hedeflerle yönetim teknikleri ile melez bir yöntem uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 71-104.
- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 301-328.
- Dinç, M. (2018). *Farklı kültürlerde İletişim ve Algılama Süreci*. Hiperlink Yayınları.
- Doğu, S. (2020). *Sosyoloji*. Meb Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>
- Duran, R. L. (1983). Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31(4), 320-326. <https://doi.org/10.1080/01463378309369521>

- Durmuş, Ş. (2022). Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kültürlerarası Duyarlılığı ile Kültürel Zekâ İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *11 th International Conference on Social Sciences*. August 19-20, Ataturk University, Erzurum, Turkey.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, Calif: Stanford Üniversitesi Yayınları.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Earley, P. C., & Peterson, R. (2004). The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Eğimli, A. T. (2011). Kültürlerarası yeterliliğin kazanılmasında kültürel farklılık eğitimlerinin önemi. *Öneri Dergisi*, 9(35), 215-219.
- Engle, R., & Schlaegel, C. (2023). Cross-Cultural impacts in the domestic workplace: multicultural work environment, cultural intelligence, and extra-role performance. In *Handbook of Cultural Intelligence Research*. (pp. 267-285)
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. Pozitif Matbaacılık.
- Evers, A. T., Yamkovenko, B., & Van Amersfoort, D. (2017). How to keep teachers healthy and growing: The influence of job demands and resources. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 670-686.
- Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>
- Ferraro, P. J. (2002). The local costs of establishing protected areas in low-income nations: Ranomafana National Park, Madagascar. *Ecological Economics*, 43(2-3), 261-275. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(02\)00219-7](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(02)00219-7)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gabel-Shemueli, R., Westman, M., Chen, S., & Bahamonde, D. (2019). Does cultural intelligence increase work engagement? The role of idiocentrism-allocentrism and organizational culture in MNCs. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(1), 46-66. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2017-0126>

- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Gencer, Ö. G. Z. T. (2011). Çok kültürlü toplumlarda iletişim: Divriği örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 186-205.
- Gonçalves, J. C. P. (2018). Histórias de cultura. O poder do Storytelling em destinos de Turismo Cultural. *Cadernos de Geografia*, (37), 113-120. https://doi.org/10.14195/0871-1623_37_9
- Göktürk, I. (2023). Kültürel zekâ: zekânın kültürel olarak kavramsallaştırılması ya da kültürel bağlam içinde zekâ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1939-1957. <https://doi.org/10.17755/esosder.1318641>
- Griffin, A. (2017). *What Do Employers Want: A Mixed Methods Analysis of Workplace Communication Skills in Middle-Skill Level Employees*. California State University, Fullerton.
- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, 33(4), 391-399.
- Gu, G. (2023). Exploring the relationship of cultural intelligence, employee performance, and cross-cultural adjustment in the context of transnational operations. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 23, 316-322. <https://doi.org/10.54097/ehss.v23i.12907>
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1992). *Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., & Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 55-71.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., Nishida, T., & Chua, E. (1986). Uncertainty reduction in Japanese-North American dyads. *Communication Research Reports*, 3(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/17464099.1986.12289947>
- Gudykunst, W. B., Yang, S. M., & Nishida, T. (1985). A cross-cultural test of uncertainty reduction theory: Comparisons of acquaintances, friends, and dating relationships in Japan, Korea, and the United States. *Human Communication Research*, 11(3), 407-454.
- Gudykunst, W. B., Yang, S., & Nishida, T. (1985). A cross-cultural test of uncertainty reduction theory. *Human Communication Research*, 11, 407-454.

- Gümüştekin, Y. E., & Öztemiz, A. B. (2005) Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Gündoğan, K., & Özgener, Ş. (2022). *Kültürel Zekâ ve İşkolikliğin Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: C Tipi Kişiliğin Düzenleyici Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Güven, M. (2015). Kùltürler arası iletişim engelleri: 1991'den günümüze Türkiye-Ermenistan ilişkileri örneği. *Uluslararası Spor Kùltürü ve Bilimi Dergisi*, 3(Özel Sayı 4), 105-111. <https://doi.org/10.14486/IJSCS363>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. USA: Prentice Hall.
- Hammer, M. R. (1987). Behavioral dimensions of intercultural effectiveness: A replication and extension. *International Journal of Intercultural Relations*, 11(1), 65-88.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382-392.
- Hartini, H., Fakhrorazi, A., & Islam, R. (2019). The effects of cultural intelligence on task performance and contextual performance: An empirical study on public sector employees in Malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 215-227. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7126>
- Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review*, 34(1), 37-50. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.973673>
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.
- Hunt, S. T. (1996). Genel çalışma davranışı: giriş seviyesinde saatlik iş performansı boyutları üzerine bir inceleme. *Personel Psikolojisi*, 49, 51-83.
- Imahori, T. T., & Cupach, W. R. (2005). Identity management theory: facework in intercultural relationships. In *Theorizing About Intercultural Communication*. (pp. 195-210)
- Imahori, T. T., & Lanigan, M. L. (1989). Relational model of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 269-286. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90013-8)
- Inkaew, M. (2016). An analysis of intercultural communicative competence: Hotel front office personnel in Bangkok. *Pasaa*, 51(1), 185-214.

- İbiş, T. (2018). Kültürel zekâ. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (10), 20-35.
- İlbuğa, E. U. (2010). Çokkültürlülük, ulus-ötesilik ve kültürlerarası iletişim yeterliği. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 163-180.
- Jane Collier, M. (2005). Context, privilege, and contingent cultural identifications in South African group interview discourses. *Western Journal of Communication*, 69(4), 295-318. <https://doi.org/10.1080/10570310500305141>
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Cultural intelligence and job performance: An empirical investigation of moderating and mediating variables. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 305-326. <https://doi.org/10.1177/1470595817718001>
- Karafakı, S. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Karakurum, M. (2005). *The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization*. (Master's Thesis, Middle East Technical University Institute of Social Sciences)
- Karaman, S. Y. (2018). *Sosyo-Kültürel Adaptasyon Sürecinde Yabancı Uyruklu Üniversite Öğrencilerinin Kültürlerarası İletişim Duyarlılığı*. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel etkililik: okul yönetiminde yönetmel etkililiğın astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-326.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak*. Ürün Yayınları.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, Farklılık ve İletişim*. İletişim Yayıncılık, İstanbul.

- Kaya Gökçek, Z. B. (2022). *Öğretmenlerde Kültürel Zekâ, Yaşam Doyumu ve İş Performansı*. (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- Kaya, N. (2016). *Kültürlerarası İletişim Etkinliği: Kilis Esnaf ve Sanatkârlarının Suriyeli Müşterilerle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Kim, M. S. (2010). Intercultural communication in Asia: Current state and future prospects. *Asian Journal of Communication*, 20(2), 166-180.
- Kiryakova-Dineva, T., & Kitkova, M. (2016). Intercultural dialogue: A prerequisite for successful tourist adaptation. In *XII International May Conference on Strategic Management IMKSM* (pp. 593-603).
- Koester, J., & Olebe, M. (1988). The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 12(3), 233-246. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(88\)90017-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(88)90017-X)
- Köksal, O., Güler, M., Çetin, F., & Şahin, F. (2023). Proactive personality and job performance during cross-cultural service encounters: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 157-172.
- Köse, N. (2016). *Erasmus Programının kültürel Zekâ Üzerinde Etkisinde Demografik Özelliklerinin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Nova Publishers.
- Le Bui, M., & Noble, S. U. (2020). We're missing a moral framework of justice in artificial intelligence. In *The Oxford Handbook of Ethics of AI*. (pp. 163-179)
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2008). The mediating effects of expatriate adjustment and operational capability on the success of expatriation. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(9), 1191-1204.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981. <https://doi.org/10.1080/09585191003783397>
- Li, Y., & Lu, J. (2009). Notice of retraction: review on employee job performance dimensions. In *2009 International Conference on Management and Service Science*. (pp. 1-4)

- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). *Cultural Intelligence in the World of Work*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Limaye, M. R., & Victor, D. A. (1991). Cross-cultural business communication research: State of the art and hypotheses for the 1990s. *The Journal of Business Communication* (1973), 28(3), 277-299.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2012). *Intercultural Competence*. Pearson.
- Lustig, M. W., Koester, L., & Koester, J. (2012). *Intercultural Competence 7th Ed.* Publisher of Pearson.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Malek, M. A., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222-231. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.006>
- Marinescu, V. (2020). Communication and NGOs in Romania–A case study. *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques*, (68), 12-21.
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Behavioral categories of intercultural communication competence: Everyday communicators' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 303-332.
- Martín-Barbero, J. (1993). La comunicación en las transformaciones del campo cultural. *Alteridades*, (5), 59-68.
- Masrek, M. N., Yuwinanto, H. P., Atmi, R. T., Soesantari, T., & Mutia, F. (2021). Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102394.
- Matveev, A. (2017). Intercultural competence in organizations. *Management for Professionals*, 10, 978-983. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45701-7>
- McCarty, T. L. (2008). Schools as strategic tools for Indigenous language revitalization: Lessons from Native America. In *Can Schools Save Indigenous Languages? Policy and Practice on Four Continents*. (pp. 161-179)
- Mercan, N. (2016a). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: kültürel zekâ. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 32-49.
- Mercan, N. (2016b). Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekânın kültürlerarası duyarlılık ile ilişkisine yönelik bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-13.

- Mercan, N. (2016c). *İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zekâ*. Detay Yayıncılık.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In *Handbook of Psychology, 12: Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 39-53)
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). Görev ve bağlamsal performanstaki bireysel farklılıklar teorisi. *İnsan Performansı*, 10(2), 71-83.
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Ng, K. Y., & Earley, P. C. (2006). Culture+ intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 4-19.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.005>
- Okmeydan, S. (2016). *Kültürlerarası İletişim*. Eğitim Yayınevi.
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53
- Öğüt, N. (2017). *Kültürlerarası Duyarlılık Düzeyi ile Etnikmerkezcilik, Yaşam Doyumu ve Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Özdemir, K. (2019). *Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Özdevecioğlu, M., & Kamıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-82.

- Özgüven, İ. E. (2019). *Psikolojik Testler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Peng, R. Z., & Wu, W. P. (2016). Measuring intercultural contact and its effects on intercultural competence: A structural equation modeling approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 16-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.05.003>
- Putterill, M. S., & Rohrer, T. C. (1995). A causal model of employee commitment in a manufacturing setting. *International Journal of Manpower*, 16(5/6), 56-69.
- Ratasuk, A. (2020). Contribution of cultural intelligence to job performance of domestic hotel employees in Thailand: the mediating roles of communication effectiveness and job stress. *Thammasat Review*, 23(2), 170-191.
- Redmond, M. V., & Bunyi, J. M. (1993). The relationship of intercultural communication competence with stress and the handling of stress as reported by international students. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(2), 235-254. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(93\)90027-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(93)90027-6)
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124-144.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76.
- Ruben, B. D. (1977). Guidelines for cross-cultural communication effectiveness. *Group & Organization Studies*, 2(4), 470-479.
- Ruben, B. D. (1989). The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 229-240. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90011-4)
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, Communication, and Social Influence: A Theory of Resonance, Activation, and Cultivation*. Emerald Publishing Limited.
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1), 15-47.
- Saban, A. (2010). *Çoklu Zekâ Kuramı ve Türk Eğitim Sistemine Yansıması*. Nobel Yayınları.

- Sarmiento, R., Beale, J., & Knowles, G. (2007). Determinants of performance amongst shop-floor employees: A preliminary investigation. *Management Research News*, 30(12), 915-927. <https://doi.org/10.1108/01409170710833349>
- Sarpkaya, E. (2023). *Covid-19 Pandemi Döneminde Esnek Çalışmanın İş Performansına Etkisi: İş Özelliklerinin Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2017). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic review. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 14152. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.229>
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business*, 56(4), 101209.
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41(7), 4291-4311.
- Simkhovych, D. (2009). The relationship between intercultural effectiveness and perceived project team performance in the context of international development. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(5), 383-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.06.005>
- Skaria, R., & Montayre, J. (2023). Cultural intelligence and intercultural effectiveness among nurse educators: A mixed-method study. *Nurse Education Today*, 121, 105714. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105714>
- Spitzberg, B. H. (1997). Intimate violence. In *Competence in Interpersonal Conflict*. (pp. 174-201)
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, 2-52.F
- Spychala, A. (2008). Sabine Sonnentag, Judith Volmer and. *The SAGE Handbook of*, 427.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257-276. <https://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2020). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating role of cultural intelligence. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 263-287.

- Şahin, F., & Gürbüz, Y. D. D. S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 123-140.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12024>
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An Examination of Crossover and Spillover Effects of Spousal and Expatriate Cross-Cultural Adjustment on Expatriate Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 655.
- Taras, V. (2020). Conceptualising and measuring cultural intelligence: important unanswered questions. *European Journal of International Management*, 14(2), 273-292. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105566>
- Taştemur, B. (2018). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31, 78-99.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2005). Cultural intelligence: people skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1), 5-9.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, R. C., & Cerdin, J. (2008). Cultural intelligence: domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press.
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2005). *Understanding Intercultural Communication*. New York: Oxford University Press.
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00004-2)
- Triandis, H. C. (1977). Theoretical framework for evaluation of cross-cultural training effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 1, 195-213.

- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022-1040.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- Ulijn, J. M., & Strother, J. D. B. (1995). Technical and business negotiation: the listening and speaking processes in international communication. In *Communicating in Business and Technology: From Psycholinguistic Theory to International Practice*. (pp. 249-273)
- Ügeöz, P. (2002). *Başka Ülkeler, Başka Gelenekler Günümüz İş Koşullarında Kültürlerarası İletişimin Önemi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Üzüm, B. (2022). *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (2008). The Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. Technical Report No: 67, Cultural Intelligence Center.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Tan, M. L. (2016). Cultural intelligence. https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/08/Cultural-Intelligence-Oxford-Bibliographies_July-31-2019.pdf (Son erişim tarihi: 11 Ocak 2024)
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wang, M. (2016). Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 55, 231-243.
- Webster, C., & Sundaram, D. S. (2009). Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional services setting: the moderating role of criticality and service nature. *Journal of Services Marketing*, 23(2), 103-113. <https://doi.org/10.1108/08876040910946369>
- Wheless, L. R., & Grotz, J. (1976). Conceptualization and measurement of reported self-disclosure. *Human Communication Research*, 2(4), 338-346.

- Wheeless, L. R., Erickson, K. V., & Behrens, J. S. (1986). Cultural differences in disclosiveness as a function of locus of control. *Communications Monographs*, 53(1), 36-46. <https://doi.org/10.1080/03637758609376124>
- Whittaker, T. A. (2012). Using the modification index and standardized expected parameter change for model modification. *The Journal of Experimental Education*, 80(1), 26-44. <https://doi.org/10.1080/00220973.2010.531299>
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3(3), 195-213.
- Wiggins, M. W., & Griffin, B. (2014). Commentary on the article by turner: Cultural complexity in pilot selection. *The International Journal of Aviation Psychology*, 24(2), 96-98. <https://doi.org/10.1080/10508414.2014.892766>
- Wiseman, R. L. (2003). Intercultural communication competence. In *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. (pp. 167-190)
- Wood, P., & Landry, C. (2008). *The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage*. Routledge.
- Yağbasan, M., & Demirbağ, İ. (2017). Kültürlerarası iletişime stratejik bir yaklaşım: kültürlerarası empati (bir kültürlerarası iletişim projesinin sonuçları). *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 619-640. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.320646>
- Yang, K. C., & Kang, Y. (2015). Exploring big data and privacy in strategic communication campaigns: A cross-cultural study of mobile social media users' daily experiences. *International Journal of Strategic Communication*, 9(2), 87-101. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2015.1008635>
- Yener, S. (2018). Teknostresin iş performansı üzerindeki etkisi; tükenmişliğin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.403114>
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 100-131.
- Yeşil, S. (2010). 21. yüzyılın küresel örgütleri için kültürel zekâ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147-168.
- Yeşil, S., & Akben, İ. (2010). Bilgi toplumu uluslararası işletmelerinde kültürel zekâ ve iş tatmini: çatışma ve performans üzerine etkileri. In *Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 1191-1208)
- Yılmaz, A. (2014). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: sakarya büyükşehir belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313-336.

Yiğittürk Ekiyor, E. (2021). Göç ve kültürlerarası iletişim ilişkisi üzerine bir alan araştırması. *Beşeri Bilimler ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 819-843. <https://doi.org/10.14230/johut1179>

Yüksekbilgili, Z., & Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 34-46. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.283317>



EKLER

EK A. Etik Kurul İzin Üst Yazısı ve Etik Kurul Kararı

EK B. Anket Formu



EK A. Etik Kurul İzin Üst Yazısı ve Etik Kurul Kararı



T.C.
İSPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurulu



Sayı
Konu : Etik Kurul Kararı (Doç. Dr.
Mehmet DİNÇ)

06.11.2023

Doç. Dr. Mehmet DİNÇ

İlgi : 01.11.2023 tarihli ve Mehmet DİNÇ-050.99- sayılı yazı

İlgi müracatınız ve ekleri; 06/11/2023 tarih 169 sayılı toplantısında incelenmiş olup, 01 sayılı kurul izin kararımız ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa AVCI
Etik Kurul Başkanı

Ek: Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

	ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU TOPLANTI KARARI	Toplantı Tarihi	06.11.2023
		Toplantı Sayısı	169
		Karar Sayısı	01
		Sayfa No	1/1

01. Doç. Dr. Mehmet DİNÇ'in etik kurul izni talebi.

Üniversitemiz Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet DİNÇ'in danışmanlığında Yüksek Lisans öğrencisi Cemile TURALI'nın 01.11.2023 tarih ve E.64582 sayılı dilekçe ve ekleri incelenerek; ***"Kültürel Zekanın İş Performansına Etkisinde Kültürlerarası İletişim Etkinliğinin ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma"*** adlı bilimsel çalışmanın ekteki şekliyle etik kurul tarafından uygunluğuna ve etik kurul iznin verilmesine,

Oy birliği ile karar verildi.

EK- Bilimsel Çalışma (14 Sayfa)

(İMZA) Prof. Dr. Mustafa AVCI Kurul Başkanı	(İMZA) Prof. Dr. Özlem TERZİ Üye	(İMZA) Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ Üye
(İMZA) Prof. Dr. Ozan DEMİRÖZER Üye	(İMZA) Prof. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ Üye	(İMZA) Prof. Dr. Ö. Kürşad TÜFEKÇİ Üye
(İMZA) Doç. Dr. Nurdan KUŞAT Üye	(İMZA) Ufuk MÜLAYİM Hukuk Müşaviri V. Üye	

ASLI GİBİDİR
Prof. Dr. Mustafa AVCI
Kurul Başkanı

EK B. Anket Formu

Değerli katılımcılar,

Bu anket soruları “**Kültürel Zekânın İş Performansına Etkisinde Kültürlerarası İletişim Etkililiğinin Düzenleyici Rolü**” isimli yüksek lisans tez çalışması kapsamında oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına içtenlikle cevap verilmesi ve boş soru bırakılmaması önem arz etmektedir. Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

I. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Aşağıda görev yaptığımız işletmenizdeki işinizle ve iş yapma şeklinizi tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen aşağıda verilen maddelerin sizin işinizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım	1	2	3	4	5
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim	1	2	3	4	5
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım	1	2	3	4	5
4. İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	1	2	3	4	5
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	1	2	3	4	5
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim	1	2	3	4	5
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır	1	2	3	4	5
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim	1	2	3	4	5
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım	1	2	3	4	5
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim	1	2	3	4	5
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım	1	2	3	4	5

II. KÜLTÜREL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

Aşağıda işletmenizde görev yapan sizlerin kültür ve kişilik konusunda sizi tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler ve davranışlar sunulmaktadır. Lütfen aşağıda verilen maddelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Kararsızım	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Farklı kültürel geçmişli olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım	1	2	3	4	5	6	7
2. Alishkin olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım	1	2	3	4	5	6	7
3. Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım	1	2	3	4	5	6	7
4. Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim	1	2	3	4	5	6	7
5. Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5	6	7
6. Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim	1	2	3	4	5	6	7
7. Başka kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5	6	7
8. Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5	6	7
9. Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5	6	7
10. Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergilenme kurallarını bilirim	1	2	3	4	5	6	7
11. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5	6	7
12. Alishkin olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim	1	2	3	4	5	6	7
13. Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim	1	2	3	4	5	6	7
14. Alishkin olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5	6	7
15. Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim	1	2	3	4	5	6	7
16. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine uygun olarak değişik şekillerde kullanırım	1	2	3	4	5	6	7
17. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanırım	1	2	3	4	5	6	7
18. Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım	1	2	3	4	5	6	7
19. Kültürlerarası iletişimde ne kadar gereklyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre değiştiririm	1	2	3	4	5	6	7
20. Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm	1	2	3	4	5	6	7

III. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda görev yaptığınız işletmenizde yabancı veya farklı kültürden bireylerle (müşterilerinizle) etkileşime geçtiğinizde aşağıdaki becerilerinizi ne kadar önemli gördüğünüze dair bir takım ifadeler sunulmaktadır. Lütfen aşağıda verilen ifadelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Farklı kültüre mensup müşterilerle anlamlı diyaloglar kurabilirim.	1	2	3	4	5
2. Farklı kültüre mensup bir müşteriyle etkileşim başlatabilirim.	1	2	3	4	5
3. Kendimle farklı kültüre mensup müşteriler arasındaki iletişimde yanlış anlamalarla başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
4. Farklı kültüre mensup müşterilerin kullandığı iletişim biçimleriyle etkili bir şekilde başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
5. Farklı kültüre mensup müşterilerle tatmin edici kişilerarası ilişkiler geliştirebilirim.	1	2	3	4	5
6. Farklı kültüre mensup müşterilerle tatmin edici kişilerarası ilişkileri sürdürebilirim.	1	2	3	4	5

IV. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- İşletmenizdeki Göreviniz Nedir?
- Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek
- Yaş : ☐ 20 ve altı ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36 -40
☐ 41-45 ☐ 46 -50 ☐ 51-55 ☐ 56 -60 ☐ 61 ve üstü
- Medeni Durumu : ☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Diğer
- Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- Şu andaki İşletmenizdeki Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?: ☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10-12 ☐ 13 ve üzeri
- Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? : ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20 ve üzeri
- Şu an Yaptığınız İşinizle İlgili Uluslararası Deneyiminiz Var mıdır? : ☐ Evet ☐ Hayır
- Turizm Eğitimi Aldınız mı? : ☐ Evet ☐ Hayır

Anket bitti, katkılarınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

